



**Claudio Eduardo Almeida Mannarino**

**Liderança Virtuosa e Proatividade: o Papel  
Mediador da Relação Líder-Liderado (LMX)**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro  
Agosto de 2021



**Claudio Eduardo Almeida Mannarino**

**Liderança Virtuosa e Proatividade: o Papel  
Mediador da Relação Líder-Liderado (LMX)**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**  
Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Maria Isabel Peixoto Guimarães**  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ana Christina Celano Teixeira**  
Faculdades IBMEC-RJ

Rio de Janeiro, 11 de agosto de 2021.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e da orientadora.

## **Claudio Eduardo Almeida Mannarino**

Graduou-se em Psicologia pela Universidade Estácio de Sá em 2012. Concluiu Especialização em Gestão Internacional em 2018 pela Católica Porto Business School. Concluiu MBA em Gestão de RH em 2019 pelo PUC-RJ. Possui 17 anos de experiência em gestão de recursos humanos.

### Ficha Catalográfica

Mannarino, Claudio Eduardo Almeida

Liderança virtuosa e proatividade : o papel mediador da relação Líder-Liderado (LMX) / Claudio Eduardo Almeida Mannarino ; orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2021.

61 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2021.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Liderança virtuosa. 3. LMX. 4. Capital psicológico. 5. Proatividade. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha mãe, Damaris, por me ensinar  
através do seu exemplo de vida o que é  
coragem, prudência, temperança, senso de  
justiça e humanidade. (*in memoriam*)

## Agradecimentos

A Deus, por sempre cumprir o que promete.

À minha mãe, Damaris, *in memoriam*, que me mostrou desde cedo que com força e fé conseguimos superar todos os desafios da vida.

À minha esposa, Tathiana, por todo amor e carinho, e pelo apoio incondicional em todos os momentos.

À professora Flávia Cavazotte, minha orientadora, pela nobreza no compartilhamento de seus saberes e pela paciência durante o processo de elaboração dessa dissertação.

Aos professores Luiz Fernando Hor-Meyll e Eliane Leite pelo carinho e respeito que me estimularam a sempre buscar o aprofundamento do pensamento crítico.

As professoras Maria Isabel Peixoto Guimarães e Ana Christina Celano Teixeira, que gentilmente aceitaram participar da comissão examinadora deste trabalho.

Aos amigos Diego Malori, Erick Reis e Gláucio Bretas, sempre presentes, em todos os momentos. Com vocês a caminhada se torna possível.

À amiga Aline Carvalho e a Companhia de Navegação Norsul, por ter oportunizado a minha inscrição neste mestrado.

Aos profissionais que participaram da pesquisa e que cederam a mim parte de seu bem mais precioso: o tempo.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio e a todos os seus funcionários e colaboradores.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## Resumo

Mannarino, Claudio Eduardo Almeida Mannarino; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Liderança Virtuosa e Proatividade: o Papel Mediador da relação Líder-Liderado (LMX)**. Rio de Janeiro, 2021. 61p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Diante de tantas mudanças inesperadas no cenário global, as maiores implicações são em pessoas e nas organizações. Isso porque é cada vez maior a imposição de antecipar os problemas e reagir às transformações. Devido a este novo contexto em que as organizações estão inseridas, se faz necessário que líderes se aproximem cada vez mais dos liderados, para que seja possível responder à intempérie de maneira proativa, levando em conta as diferenças individuais, diversidade de pensamentos, maneira como os significados são atribuídos e formas de lidar com o novo. Frente a esses desafios, este estudo se propõe a verificar a relação entre as virtudes do líder e a relação líder-liderado associadas a proatividade. O presente estudo foi realizado através de pesquisa quantitativa, baseada em um questionário respondido por 82 profissionais, entre líderes e liderados de uma indústria convertidora de papel localizada no estado do Rio de Janeiro. Os achados sugerem que as virtudes do líder estão positivamente relacionadas a relação líder-liderado, com destaque para a coragem e a justiça, e que afeta positivamente a proatividade dos colaboradores. O estudo aplicou ainda como variável de controle o capital psicológico dos participantes, fator com alto impacto nas relações estudadas nesta dissertação.

## Palavras-chave

Liderança virtuosa; LMX; capital psicológico; proatividade.

## Abstract

Mannarino, Claudio Eduardo Almeida, Flávia Cavazotte (Advisor). **Virtuous leadership and, Proactivity: the mediating role of the Leader-Follower Relationship (LMX)**. Rio de Janeiro, 2021. 61 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Faced with so many unexpected changes in the global scenario, the biggest implications are for people and organizations. This is because the imposition of anticipating problems and reacting to changes is increasing. Due to this new context in which organizations are inserted, it is necessary for leaders to get closer and closer to those They followers, so that it is possible to respond to the elements in proactive way, taking into account indivisual diferences, diversity of thoughts, the way in which meanings are assigned and ways of dealing with the new. Faced with these challanges, this study aims to verify how the leader's virtues and the LMX relationship are associated with proactivity. The presente study was carried out thought quatitative research, based on a questionnaire answered by 82 professionals from a paper converting industry located in the state of Rio de Janeiro – Brasil. The findings suggest that the leader's virtues are positively related to the LMX relationship, with emphasis on courage and justice, and that it positively affects the employees' proactivity. The study also applied the participants' psychological capital as a control variable, a fator with a high impact on the relationship studied in this dissetation.

## KeyWords

Virtuous leadership; LMX; psychological capital; proactivity.

## Sumário

1 O problema de pesquisa .....	11
1.1 Introdução .....	11
1.2 Relevância do estudo .....	12
1.3 Objetivos e delimitação do estudo.....	13
2. Revisão da Literatura .....	14
2.1 Liderança.....	14
2.1.1 Liderança Virtuosa .....	15
2.2 Virtudes Filosóficas e suas concepções.....	17
2.2.1 A coragem .....	19
2.2.2 A prudência .....	20
2.2.3 A temperança .....	22
2.2.4 A justiça.....	23
2.2.5 A humanidade .....	25
2.3 Teoria da relação líder-liderado (LMX).....	28
2.4 Comportamento Proativo nas Organizações.....	30
2.5 Capital Psicológico Positivo (PsyCap).....	32
3. Procedimentos Metodológicos .....	34
3.1 População e Amostra .....	34
3.2 Coleta de Dados.....	34
3.3 Instrumentos e medidas .....	35
4. Análises de dados e Resultados .....	37
4.1 Confiabilidade das escalas.....	37
4.2 Teste das hipóteses .....	38
5. Conclusão .....	42
5.1 Sínteses .....	42
5.2 Contribuição do Estudo .....	43
5.3 Limitação do Estudo.....	44
5.4 Agenda de pesquisa futura.....	44
6. Bibliografia.....	46
Apendice I .....	52

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Escalas adotadas para medir os constructos	37
Tabela 2: Médias, desvios padrões e correlações	38
Tabela 3: Regressão: Capital psicológico e virtudes do líder (consolidado)	39
Tabela 4: Regressão: Capital psicológico e virtudes do líder	39
Tabela 5: Regressão: Capital psicológico, VLQ e LMX (consolidada)	40
Tabela 6: Regressão: Capital psicológico, virtudes do líder e LMX	41

## Lista de Figura

Figura 1: Modelo teórico	33
--------------------------	----

*“E disse-me: A **minha graça te basta**, porque o meu poder se aperfeiçoa na fraqueza. De boa vontade, pois, me gloriarei nas minhas fraquezas, para que em mim habite o poder de Cristo”*  
2º Coríntios 12:9

# 1

## O problema de pesquisa

### 1.1 Introdução

No atual cenário em que as organizações estão rodeadas por complexidades e incertezas, no qual a tomada de decisão progressivamente necessita de flexibilidade, inovação e agilidade, as organizações se esforçam para se manter relevantes e competitivas em um mercado cada vez mais disruptivo. Sendo assim, a liderança é desafiada a promover rápidas adaptações e estimular um ambiente organizacional que encoraje a produtividade e a competitividade da empresa (Lopes, 2013). Nessa conjuntura, nos deparamos com um cenário de liderança que parece ir na contramão das mudanças, visto as graves crises econômicas, políticas e sociais que nos levam a questionar atuação do líder, colocando em evidência seus aspectos éticos, morais e suas reais intenções quanto aos objetivos que devem ser alcançados.

A despeito de inúmeros desafios em relação ao estudo da temática liderança, uma vez que o tema reúne diversas vertentes teóricas e tem à disposição um vasto repertório de pesquisas (DINH et al., 2014; TURANO; CAVAZOTTE, 2016), este trabalho se propõe a investigar os impactos das virtudes do líder na relação líder-liderado bem como o efeito mediador desta última na relação das virtudes do líder com a proatividade. A liderança virtuosa surge como uma possibilidade de resposta às demandas da atualidade, visto que este tipo de liderança tem como premissa defender uma ética inovadora de trabalho capaz de restabelecer a virtude nos negócios, nas relações e nas instituições. Esse tipo de liderança pode harmonizar e balancear o estilo de vida dos líderes e liderados, para que sejam capazes de proativamente assumir o protagonismo necessário para enfrentar as constantes mudanças no cenário organizacional, sem alienar, corromper e adoecer a si mesmos, aos outros e, conseqüentemente, à sociedade de um modo geral.

Avey, Reichard, Luthans e Mharte (2011) observam que o capital psicológico positivo tem um importante papel em prever atitudes e comportamentos, além de

prognosticar o desempenho dos colaboradores. Portanto, este estudo leva o capital psicológico positivo (*PsyCap*) dos liderados em consideração ao investigar os efeitos da liderança virtuosa.

Será realizada uma *survey* a fim de investigar quantitativamente a problemática proposta neste estudo. Como método, utilizaremos a análise de regressão multivariada para que seja possível descrever as relações entre as variáveis examinadas nessa dissertação, a saber: virtudes do líder, *LMX*, proatividade e por fim, o *Psycap* como variável de controle psicossocial.

## 1.2 Relevância do estudo

A relevância do tema líder-liderado, seus aspectos e fatores que incrementam esta relação, tem sido amplamente discutida no âmbito acadêmico, e tem suscitado pesquisas empíricas sobre o assunto (e.g., Piccolo et al., 2010; Walumbwa et al., 2009). O crescente número de escândalos envolvendo questões éticas e morais nas organizações tem motivado os pesquisadores a investigar temas relacionados a liderança e suas virtudes (Crossan, Mazutis, & Seijts, 2013). Em um mercado global onde os problemas são cada vez mais complexos e imprevisíveis, as organizações cada vez mais dependem de que seus colaboradores se comportem de maneira proativa para resolver as situações do dia a dia. Compreender como gerar comportamentos proativos nos colaboradores se tornará cada vez mais crítico para o sucesso das organizações (Chen; Lui; Zhang & Qian, 2018).

Com o progresso das pesquisas empíricas, referentes ao capital psicológico positivo, virtudes do líder, *LMX* e proatividade e a suas fortes confluências com os resultados almejados quanto ao desempenho dos colaboradores, o objeto deste estudo se torna uma grande oportunidade para melhor compreender como alavancar de maneira salutar os resultados das organizações (Avey, Reichard, Luthans e Mhatre; 2011), uma vez que é oportuno analisar se o fomento do comportamento proativo dos indivíduos nas organizações é favorecido por uma liderança virtuosa e consciente de seus impactos e responsabilidades e pela relação líder-liderado.

Os conceitos investigados neste trabalho oferecem subsídios empíricos ao estudo da liderança virtuosa, uma vez que ela carece de maior aprofundamento prático e objetivo. Sendo as hipóteses deste estudo validadas, as organizações poderão se beneficiar com uma nova forma de gerenciar pessoas e desenvolver os

negócios, assim colaborando diretamente com os resultados organizacionais e indiretamente com a melhoria da sociedade.

### **1.3 Objetivos e delimitação do estudo**

O objetivo principal desta dissertação é investigar os impactos das virtudes do líder na relação líder-liderado bem como o efeito mediador desta última na relação das virtudes do líder com a proatividade, analisando o mecanismo psicossocial que conecta as ações e postura do líder com as ações e posturas dos liderados. O estudo analisa essas relações levando em conta o papel do capital psicológico positivo do liderado.

Para alcançar este propósito, no entanto, foi necessário estipular alguns objetivos secundários:

- Revisar o progresso e as discussões acadêmicas atuais sobre os construtos envolvidos na pesquisa
- Analisar através da pesquisa aplicada se as virtudes dos líderes e a relação líder-liderado estão associadas à proatividade no trabalho.
- Investigar a conexão da liderança virtuosa e da relação líder-liderado com a proatividade do colaborador, levando em conta o papel do capital psicológico positivo do liderado.

## 2. Revisão da Literatura

Esta seção está organizada em quatro partes: na primeira, serão salientados conceitos de liderança e as concepções de virtudes filosóficas, incluindo as cinco virtudes que foram escolhidas para este estudo, a saber: coragem, prudência, temperança, justiça e humanidade. Na segunda parte será exposto o constructo da teoria LMX. Na terceira, serão apresentados conceitos designados para esta pesquisa no que se refere ao comportamento proativo nas organizações. E por fim, será tratado o Capital Psicológico Positivo (*PsyCap*).

### 2.1 Liderança

Para Kotter (1990), a liderança está relacionada à capacidade de gerir mudanças, por intermédio de um grupo engajado e que entenda claramente o que está sendo comunicado. O autor salienta que a liderança deve conhecer e respeitar as questões emocionais e aspiracionais dos liderados, objetivando inspirá-los para que seja possível alcançar os resultados esperados.

Visto que nem sempre aquele que ocupa um cargo formal de chefia dentro de uma organização realmente exerce o papel de líder, Day e Antonakis (2011) destacam que a maioria dos estudiosos do tema concordam que a liderança envolve dois aspectos básicos: o primeiro, a capacidade de influência que o líder tem sobre o liderado para alcançar um determinado resultado; e o segundo, a forma como os liderados reagem aos comportamentos e estilo do líder frente as situações em que essas percepções ocorrem.

Uma discussão que possivelmente ainda ronda o imaginário popular é que a liderança é um fator inato, uma vez que as teorias de traços buscavam evidenciar as características de personalidade que revelavam quem era apto para liderar e quem não era. Northouse (2010) relata como características associadas à liderança a autoconfiança, inteligência, sociabilidade, integridade e a determinação. Essa perspectiva indica que as pessoas que possuem esses tipos de traços são mais

propensas a atingir melhores resultados devido ao modo como seus comportamentos influenciam a relação com a equipe.

Com o passar do tempo, as fragilidades deste tipo de abordagem deram origem a pesquisas que revelaram a importância dos aspectos voltados para o relacionamento interpessoal dos líderes e seus liderados (Antonakis e Day, 2011; Northouse, 2010). Decorrente deste contexto alçam-se as teorias passaram a explorar o efeito das ações dos líderes no desempenho dos liderados.

Liderados e líderes se influenciam mutuamente, uma vez que o processo de liderança só existe porque existem liderados e vice-versa. A liderança só é possível se houver a legitimação pelos liderados do líder como tal (Hughes, Ginnett e Curphy, 2015). A liderança é um processo dinâmico, conforme Rost (1991) requer troca e complementariedade, pois dependendo do ambiente, contexto ou situação, os papéis podem ser invertidos e aquele que liderava em uma determinada organização, pode passar a seguir em uma outra, e aquele que seguia pode passa a liderar dependendo das circunstâncias.

### **2.1.1 Liderança Virtuosa**

Segundo Kellerman (2017), “tornar-se líder passou a ser um mantra”. Porém, o significado original da palavra liderança – “*to lead*”, ou seja, guiar, conduzir, comandar, capitanear – atualmente ganhou uma nova conotação, e tornou-se uma crença, impulsionada pela “indústria da liderança”, de que liderar é uma trajetória que leva ao poder e ao dinheiro (Kellerman 2017), e que somente quando se alcança esse patamar, é possível realizar mudanças significativas no ambiente, nem sempre para o bem comum.

Com o crescente interesse em relação a ética da virtude, como fundamento para a ética das organizações (Crossan et al. 2013; Flynn 2008; Palanski e Yammarino 2007), houve um aumento de pesquisas sobre o tema liderança baseada em virtudes. Li (2009) destaca que a importância das virtudes para o exercício de uma boa liderança está presente há séculos na literatura, citando como exemplo o pensador Confúcio. Já na contemporaneidade, Wang e Hackett (2016) destacam que o significado de virtude no comportamento da liderança está presente basicamente na literatura sobre ética, essencialmente sob a égide da virtude ética.

Para Flynn (2008), a liderança virtuosa propõe uma nova ética de trabalho, pois estuda a dualidade - lucro e virtude. Para esta proposta ter efeitos práticos, os líderes são convidados a exercitar diariamente os conceitos éticos propostos por Aristóteles (384-322) e a base da cultura de Piper (1952). O autor ressalta que a construção de uma organização capaz de atender aos complexos desafios do mercado depende da ação virtuosa de seus gestores, aliada a altos princípios éticos, além de uma forte compreensão sobre pessoas e lucratividade. Flynn (2008) atenta para a importância que os líderes atuais devem dar aos aspectos relacionados a virtude e ao lazer. O autor prega sobre o equilíbrio entre trabalho e lazer, e ressalta a necessidade permanente de valorizarmos a ética das virtudes e a responsabilidade por seus atos.

Para Pearce *et al.* (2006), a liderança virtuosa é capaz de discernir o certo do errado em suas responsabilidades e comportamentos como líder, através de atitudes que assegurem a honestidade e a justiça, influenciando e possibilitando que os demais envolvidos persigam metas justas e morais não só para as organizações quanto para si mesmos, além de irem em direção àquilo que acreditam, seus propósitos. De acordo com Kilburg (2012), um líder exerce a liderança virtuosa quando distingue, declara, delibera e escolhe fazer as coisas certas, da maneira certa, pelo motivo certo e no tempo correto. Para Wang e Hackett (2016), ainda que estas definições detenham aspectos marcantes das virtudes éticas (justiça, honestidade, fazer a coisa certa), eles se mostram insuficientes quando levamos em consideração os fundamentos filosóficos da literatura voltada para a ética das virtudes.

Wang e Hackett (2016) definem liderança virtuosa como a relação entre líder-liderado na qual o líder modela adequadamente comportamentos virtuosos capazes de gerar a percepção de virtuosidade do líder por parte do liderado. Os liderados observam e imitam os comportamentos do líder conforme tais comportamentos estabelecem associação com seus próprios valores, além da busca de recompensas conferidas por tais atitudes. A tendência é que os comportamentos se tornem habituais uma vez que o contexto social seja favorável para a prática destas condutas.

Wang e Hackett (2016) afirmam ter encontrado cinquenta e nove virtudes e traços, que carecem de melhores definições, referenciadas em sete perspectivas relacionadas a liderança. Os autores proclamam que se faz necessário estruturar

uma teoria integrada, congruente e harmoniosa sobre o assunto. Eles ainda sugerem que seja desenvolvido um guia de pesquisa, assim como na tradição literária da ética das virtudes, apontando paraseis virtudes cardeais que juntas determinam todas as outras virtudes (coragem, temperança, prudência, justiça, humanidade e veracidade)

Tendo como predominante a abordagem realizada por Wang e Hackett (2016), este trabalho se baseou em estudar o potencial que os líderes têm de influenciar seus liderados através de comportamentos virtuosos observáveis (VLQ), além de levar em consideração que o olhar dos liderados para com os líderes é propenso a interpretá-los como modelos de comportamento a ser seguido, visto que a liderança goza de status e poder dentro das organizações.

## 2.2 Virtudes Filosóficas e suas concepções

Ao longo da história, os temas relacionados às virtudes humanas são motivo de discussão e reflexão tanto nos círculos acadêmicos quanto em âmbito popular. Por se tratar de uma temática que mobiliza as angústias e as dores dos seres humanos, pensar sobre as virtudes nos leva a ponderar o quão indissociáveis e ao mesmo tempo distantes os indivíduos estão delas. Mesmo sendo um assunto provocante e ligado aos processos decisórios éticos e morais que norteiam as relações humanas, segundo Wang e Hackett (2016) a abordagem do tema virtudes têm sido explorada recentemente nas pesquisas relacionadas a liderança na área organizacional e comportamental. Neste estudo, os autores buscaram definir o que é virtude e nele originou-se o instrumento que será utilizado nesta pesquisa para medir a virtude do líder (*virtuous leadership questionnaire – VLQ*).

Aristóteles (2002) defendia que a virtude podia ser aprendida e desenvolvida pelo indivíduo através da prática rotineira, sendo consequência de suas próprias escolhas diárias. Uma vez que a virtude é definida pela razão, se faz necessário colocá-la em prática e não somente conjecturar sobre os impactos decorrentes causados por uma possível atitude virtuosa. Aristóteles e São Tomás de Aquino consideram ética a liderança que pratica as quatro virtudes cardeais (coragem, justiça, prudência e moderação).

Para Flynn (2008), no senso comum, uma virtude é um atributo de caráter ou intelecto moralmente admirável. A ética da virtude é uma ética de caráter,

preocupada em promover integridade e excelência. Assim, desde Platão e Aristóteles até os dias atuais, com a adição dos ideais de virtude derivada das sagradas escrituras a ética da virtude tornou-se um elemento distintivo do sistema normativo no pensamento moral cristão.

Sosik e Cameron (2010) ressaltam que a concepção de caráter está demasiadamente distante do significado simbolizado pelo que retrata o constructo integridade, visto que acolhe outras virtudes consideradas por convenções religiosas e filosóficas. Os autores destacam que líderes notáveis possuem consciência de suas virtudes e utilizam as mesmas com consistência para construir uma aura de confiança austera, por meio de uma liderança transformacional que demonstra conexão entre suas ações e suas palavras.

Segundo Cavazotte, Moreno e Hickmann (2011), a liderança transformacional tem sido um importante campo de estudo nas ciências organizacionais, uma vez que este tipo de líder é capaz provocar mudanças positivas criando conexões emocionais com seus liderados, proporcionando novas realidades, agindo de maneira proativa e leal com todas as partes e objetivos compreendidos no contexto organizacional (Bass, 1985).

Para André Comte-Sponville (2009), o tema virtude traz um grande desafio pois nos provoca a examinar as particularidades de como deveríamos agir como indivíduos. Este tema nos instiga a mensurar, através do julgamento do que são ações dignas, o quão perto ou distante os indivíduos estão da excelência.

Quando pensamos em liderança empresarial, Manz *et al.* (2008) salienta questões relevantes ao que tange os desafios éticos, uma vez que os artefatos, rotinas e até mesmo sanções jurídicas se mostram muitas vezes incompetentes para conter os mais diversos excessos e desvios de condutas. Os autores ainda reforçam que para existir uma relação a longo prazo, esta deve ser pauta em uma liderança ética, e que para isso ocorra, se faz imprescindível favorecer a propagação das virtudes em todas as relações com os mais diversos *stakeholders*.

Sob a óptica de Almeida (2007) em seu trabalho sobre ética e desempenho social nas organizações, existe um gradativo entendimento de que a postura ética será capaz de trazer, a longo prazo, vantagens competitivas para as organizações. A construção de relações de confiança pautadas na ética poderá trazer benefícios preciosos para a sociedade. Contudo, as deliberações individuais frente aos impasses éticos são motivadas por critérios pessoais, não necessariamente aliados

aos interesses estratégicos das organizações e correm o risco de ser decisivos no momento de definir que caminho seguir.

Ao investigarem a atuação da liderança ética na relação entre líderes e liderados e seus impactos no desempenho individual, Niemeyer e Cavazotte (2016) concluíram que mesmo a ética na liderança tendendo a promover resultados positivos no contexto laboral, sua ligação com aspectos relacionados a proatividade, desempenho e outras questões importantes ao ecossistema das empresas ainda não tiveram aprofundamento através de estudos empíricos realizados no Brasil.

Com base na extensa revisão bibliográfica examinada para este projeto de pesquisa, observa-se a oportunidade de explorar empiricamente o tema das virtudes no contexto da liderança. Com a finalidade de aprofundar o tema, seguir é feito um detalhamento das cinco virtudes abordadas no presente estudo (coragem, prudência, temperança, justiça e humanidade).

### **2.2.1 A coragem**

Para Gandhi (1958), “*o medo tem alguma utilidade, mas a covardia não*”. Iniciamos o estudo desta virtude com esta citação para enfatizarmos que segundo Aristóteles (2002), a coragem é a capacidade de superação do medo e não ausência dele. Este importante filósofo grego (Aristóteles - 384-322 a.C.) defendia que toda virtude é identificada longe de seus extremos, sendo na medida certa. A coragem diverge da covardia assim quanto da ousadia excessiva ou imprudência. Para o covarde, seus medos são insuperáveis, enquanto o temerário subestima as possibilidades de perigo em sua tomada de decisão. Portanto, o ato de coragem é aquele que respeita e analisa a situação como um todo para assim deliberar sobre se e/ou como a ação deve ser executada. Para o discípulo de Platão (2002), ser corajoso é a capacidade de sujeitar-se a atribulações alarmantes ao ser humano e manter-se de maneira nobre e não abominável.

É importante ressaltarmos que pessoas corruptas e egoístas também podem ser consideradas corajosas. Mas sendo a coragem uma virtude, podemos correlacioná-la com ações perversas e infames de pessoas que buscam lucro a qualquer custo? Para Sponville (2009), a resposta é não, uma vez que tal conduta praticada para fins egoístas pode ser considerada como uma habilidade. O autor defende que a verdadeira coragem, reconhecida pelo ponto de vista moral, é

altruísta, logo não se inclina a gostos ou predileções individualistas que visam benefícios egocêntricos e imediatos. Logo, devemos levar em consideração que coragem é uma virtude que provoca resultados positivos para a sustentabilidade das organizações e conseqüentemente da sociedade.

Wang e Hackett (2016) afirmam que a coragem é um traço de caráter que credencia líderes a atuarem sem medo para defenderem aquilo que eles acreditam.

Coragem moral é um ato racional e responsável no qual o indivíduo assume todos os riscos, conscientemente, de se manifestar através da conservação de princípios morais (Hannah *et al.*, 2011); independentemente da situação na qual estiver inserido, suas decisões se manterão dentro da ética, mesmo sendo coagido a agir de maneira antiética. Corroborando com esta linha de raciocínio, Wang e Hackett (2016) afirmam que a coragem é um traço de caráter que mobiliza os líderes a tomar decisões que julgam corretas, mesmo que impopulares, a despeito de possíveis retaliações ou sanções que venham a sofrer.

De acordo com Dvir e Shamir (2003) os efeitos que líderes corajosos produzem dentro das organizações reverberam não apenas neles mesmos, mas também em seus liderados, na organização e conseqüentemente na sociedade como um todo. Pois, para Sarros e Cooper (2006) ter líderes com esse tipo de competência conduzindo os negócios apresenta diversos pontos positivos, pois contribui com processos que necessitam de ousadia para acontecer, como por exemplo a gestão da mudança e as iniciativas voltadas para inovação. Sosik e Cameron (2010) reforçam esta questão afirmando que a coragem é um agente emocional capaz de levar o indivíduo a realizar ações em prol de um objetivo ainda que contratempos possam acontecer.

### 2.2.2 A prudência

Segundo a tradução revista e atualizada de Almeida (2009), as sagradas escrituras já nos alertam, no evangelho de Mateus (capítulo 10 - versículo 16) quanto a importância de sermos prudentes. Assim está escrito: “*Eis que vos envio como ovelhas ao meio de lobos; portanto, sede prudentes como as serpentes e inofensivos como as pombas.*” Esta recomendação nos faz refletir sobre a importância de estarmos cientes e atentos quanto aos aspectos que nos cercam e as conseqüências de nossos atos, além de coordenarmos com responsabilidade as

ações capazes de alcançar os resultados esperados. Cabe ressaltar que as intenções positivas são importantes, mas não autossuficientes, uma vez que devem ser considerados os impactos que tais ações causarão no ambiente. Para Aristóteles (2002), a prudência expressa a sabedoria prática.

A prudência é uma virtude consciente visto sua correlação com o discernimento, lucidez e o intelecto. Para Comte-Sponville (2009), esta virtude também pode ser interpretada como bom senso, sem logicamente perdermos de vista o objetivo no qual este “bom senso” está sendo empenhado. Se o objetivo for torpe, não deve ser considerado como uma virtude, mas sim como uma habilidade.

Para Wang e Hackett (2016), prudência é um traço de caráter que outorga aos líderes efetuarem o julgamento correto, para fazer a coisa certa, da maneira exata, no momento preciso. Aristóteles (2002) destaca a prudência como uma virtude essencial dado que nenhum empreendimento seria virtuosamente possível caso a prudência não regulasse as outras virtudes. A prudência tem como premissa o altruísmo, uma vez que a sua existência é de cunho instrumental, pois sem ela, quais critérios e formas de atuação balizariam as ações temerárias, corajosas e justas? (Comte-Sponville, 2009). Para efeito ilustrativo, o líder imprudente pode reconhecer e valorizar seus funcionários e reverenciar a empresa, no entanto suas ações não serão sustentáveis visto que as demais virtudes sem o arrimo da prudência se tornam insuficientes e eventualmente prejudiciais. Entretanto, salientamos que a prudência não deve ser encarada como uma utopia que desencoraja a tomada decisão, muito menos que é uma ferramenta ilusória para gerir riscos. Agir de maneira prudente não garante a eventualidade de resultados insatisfatórios, dado que eventos aleatórios, inéditos e indesejáveis acontecem desassociados da boa intenção dos envolvidos. Ressaltamos que a prudência é uma forte aliada da liderança neste complexo cenário de volatilidade, incerteza e ambiguidade que as organizações e a sociedade em geral atravessam.

Para alcançar resultados lícitos e perduráveis, Dobel (1998) alega que a ética da prudência impõe ao líder equilíbrio e austeridade moral para decidir sobre seus posicionamentos e atos independente da ocasião ou complexidade que estejam enfrentando. É notório que quanto maior for a influência do líder na tomada de decisão de uma organização mais implacáveis serão as suas responsabilidades e amplas suas alternativas. Em razão a esta constatação e à crescente desconfiança nas verdadeiras intenções dos líderes, a virtude filosófica da prudência se faz

primordial e vital em nossos dias para que as empresas se perpetuem e vivam seus propósitos existenciais assegurando a sanidade de seus interlocutores. Para Comte-Sponville (2009), o líder prudente não perde o foco no futuro nem é omissivo quando confrontado. Apenas boas intenções e consciência pacificada não são suficientes. Diligência é atributo *sine qua non* da prudência.

Ambientes complexos e mutáveis são desafiadores para tomadas de decisão, visto a insegurança que a falta de previsibilidade provoca. Para Kane e Patapan (2006), a prudência, ou sabedoria prática, nos torna capazes de deliberar com confiança e consistência. Wang e Hackett (2016) destacam que a virtude da prudência pode ser interpretada como um traço positivo de caráter, que viabiliza ações genuinamente boas em detrimento de causa ou circunstância, sempre empregando meios lícitos para obter o resultado apropriado.

Já para Cugueró-Escofet (2016), prudência e sabedoria prática são conceitos diferentes. Existe a possibilidade do indivíduo ser confrontado com uma situação na qual ele sabe o que fazer (sabedoria prática) mas opta em não quer fazer (prudência), assim como o contrário também é possível. Em determinados momentos o indivíduo quer fazer o certo (prudência) mas não sabe como executar a ação (sabedoria prática). O autor ressalta a importância de diferenciar os conceitos apesar da maioria dos pesquisadores tratarem esses dois temas como apenas um.

Em resumo podemos concluir que a prudência suporta todas as outras virtudes em uma relação de mutualidade, na qual se tornaria impossível a existência de um ser humano virtuoso sem a relação de interdependência entre todas as virtudes morais (Aristóteles; 2002).

### **2.2.3 A temperança**

Para Wang e Hackett (2016), esta virtude ajuda o indivíduo a não sucumbir a auto exaltação e aos seus desejos egocêntricos. Esta virtude faz com que o sujeito seja capaz de gerir suas emoções. Para o filósofo Seneca, “A primeira vítima da falta de temperança é a própria liberdade.” Este autocontrole em nada rejeita ou minimiza a importância de desfrutar com alegria as coisas boas da vida. A temperança permite que as pessoas gerenciem melhor os seus sentimentos e não sejam consumidas por suas próprias ganâncias ou ambições excessivas.

Spinoza (2011) alerta quanto aos perigos dos excessos, dado que os exageros não são salutares para os indivíduos. O filósofo defende a ideia de que quanto maior for a felicidade, completa será a plenitude do fato, resultando em harmonia com a criação divina

Para Comte-Sponville (2009), a circunstância de usufruir das oportunidades de forma livre e autônoma é a verdadeira maneira de desfrutar a vida, pois atende e respeita a liberdade do ser humano. Contudo, a temperança é uma virtude muitas vezes difícil de ser praticada, pois frequentemente nos confronta com dilemas éticos que ocasionalmente nos obrigam a decidir entre o que é o certo a se fazer e o que seria bom e vantajoso para nós, quando o bom eventualmente esbarre nos princípios éticos. Os impulsos naturais do ser humano podem ser controlados quando a virtude temperança é aplicada, logo Spinoza (2001) reconhece a capacidade que o indivíduo tem de reprimir suas tensões através de escolhas conscientes e racionais.

Ser temperado não significa eliminar os desejos, tampouco isso fosse exequível, uma vez que apenas é possível reconsiderar o que intencionamos, não o que desejamos (Schopenhauer, 2005). Essa reconsideração pode ser dada em virtude de percepções deturpadas que levam o indivíduo a agir de maneira contrária àquela que se entende como apropriada para a ocasião (Schopenhauer, 2005). A temperança é uma virtude muito preciosa principalmente em momentos de abastamento, onde ela deve estar em evidência e vigilância. Comte-Sponville (2009) distingue coragem de temperança por ter a primeira maior notoriedade em momentos mais atribulados.

O comportamento esperado pela sociedade de uma forma geral, principalmente, mas não exclusivamente de pessoas que exerçam liderança, é manter-se equilibradas, dominando seus impulsos e atentas para não se desviar da caminhada altruísta. O líder que pratica esta virtude, procura por autoconhecimento a fim de poder desfrutar de maneira saudável e sensata os diversos momentos da vida.

#### **2.2.4 A justiça**

Nem sempre o que se encontra descrito em forma de lei legitima a justiça que deveria ser instituída em um determinado debate ou litígio. Em situações nas quais

a lei está em desacordo com o que é justo, Comte-Sponville (2009) alega que, estas situações, configuram a necessidade de contestá-las, e se preciso for infringi-las.

A virtude justiça é o alicerce que serve como balizador para que a coragem, prudência e a temperança tenham propriedade para serem caracterizadas como virtudes a serviço do bem. Para Comte-Sponville (2009), caso a justiça não esteja presente nas ações dos indivíduos, as demais virtudes seriam apenas talentos ou atributos intelectuais ou temperamentais.

A compreensão mais acertada tocante ao que é justiça, enquanto virtude, refere-se a igualdade e equidade. Devemos levar em consideração que as pessoas são diferentes e não necessariamente precisam das mesmas coisas, mas invariavelmente elas precisam de algo. Inevitavelmente, se faz necessário um esforço coletivo para que ocorra uma maior correspondência entre a juridicidade e a justiça, tal como defendemos como virtude.

Comte-Sponville (2009) defende que não é possível existir justiça sem liberdade, pois os indivíduos, em igualdade e equidade de condições e informações, sejam capazes de decidir honestamente e assim atender reciprocamente a todos os interesses envolvidos. O filósofo continua sua argumentação dando maior ênfase às interrelações do que propriamente aos utensílios negociados.

Para Aristóteles (2002), ser justo está além de fazer somente o que está determinado em lei. O ser humano que é caracterizado como justo deve buscar equidade motivado pela verdade dos fatos. Este tipo de postura não inibe que defenda seus interesses, desde que eles estejam de acordo com a justiça. O filósofo conclui declarando que a cada indivíduo deve ser considerado o que lhe é categoricamente devido. O entendimento de justiça como tratar com zelo e respeito ao outro ser humano, é defendido por MacIntyre (1984).

Ao tratarmos a virtude justiça em âmbito organizacional, Greenberg (1990) expõe este conceito ressaltando a importância do tema como fator primordial para o ideal desempenho das organizações, assim como fundamental para a satisfação pessoal de seus colaboradores. Em 1986, Greenberg faz uma publicação na qual sistematiza os conceitos de justiça organizacional. No texto *The causes and consequences of a need for self-esteem: A Terror Management theory*, o autor ordena diversas teorias já existentes, que mesmo tendo suas características próprias possuem correlação. Essa sistematização considera dois fatores independentes nas teorias sobre justiça: reativo-proativo e processo-conteúdo.

O fator reativo em relação à justiça é entendido como o esforço dos indivíduos em não estarem em situações que considerem injustas ou que se sintam injustiçados. Já as teorias proativas têm como ponto central buscar compreender os comportamentos que favorecem a propagação e fomento da justiça (Greenberg, 1986).

No tocante aos fatores processo-conteúdo, Greenberg (1986) ressalta a relevância de compreendermos a importância dos fatos pela ótica não somente dos meios que foram utilizados para termos os resultados esperados, como também a forma que levaram aos fins decorrentes de tal condição. O ponto de vista processual foca em como os resultados foram alcançados.

Em uma visão mais generalista, Bies e Tripp (1995) entendem justiça organizacional como um mecanismo pautado em processos, diretrizes e leis, convencionadas socialmente, que determinam a forma como serão distribuídos os resultados, bem como os limites e maneiras pelas quais as pessoas devem ser tratadas, inclusive como alicerce que norteará os critérios para as decisões organizacionais que serão aplicadas no cotidiano.

Justiça organizacional pode ser compreendida, segundo Assmar et al. (2005) como a psicologia aplicada ao dia a dia das organizações, tendo como essência a maneira pela qual são percebidas as relações, trabalhadores x empresas.

Para Wang e Hackett (2016), justiça é um traço de caráter, uma propensão para respeitar e garantir os direitos das pessoas, a fim de serem tratados justamente, de acordo com os princípios de equidade e padrões de igualdade.

A virtude justiça é imprescindível em todas as relações e em todos os momentos da vida, sendo crucial, principalmente em momentos de coerções e/ou divergências de opiniões. Essa virtude reforça a importância de valorizarmos e defendermos a diversidade, como sinal de igualdade e principalmente equidade das relações (Bragues 2006).

### **2.2.5 A humanidade**

*“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”* esta frase atribuída a Carl Jung (1875 – 1961) nos leva a refletir com reverência sobre a próxima virtude que abordaremos neste estudo: a humanidade.

Este tema é raro na literatura voltada para as organizações. Talvez esse já seja um sinal de alerta e uma das razões pelas quais enfrentamos uma grave crise ética e de credibilidade por parte da liderança no mundo. A carência de profundidade no estudo desta virtude nos faz pensar na falta de sensibilidade que parece dominar as relações interpessoais dentro e fora das organizações. O tema que mais se aproxima ao da humanidade observado na literatura é a compaixão.

Para Aristóteles (2002), a virtude da humanidade é abordada como a vontade do indivíduo de agir de forma adequada, carinhosa e cuidadosa, sem fazer acepção de pessoas. O filósofo trata essa virtude pelo nome de amizade.

A mais sublime das virtudes, a humanidade, será tratada neste estudo conforme o entendimento de Wang e Hackett (2016), que a particulariza como a propensão de amar o próximo, salvaguardar e aceitar as diferenças inerentes a todos os seres humanos. Para Bragues (2006), esta virtude pode ser posta em prática e vivenciada com todos os *stakeholders* que se relacionam com a organização.

A compaixão pode ser considerada como uma maneira de amar desprovida de interesses, porquanto Frost (1999) defende que desta forma o indivíduo é capaz de conectar seu corpo e espírito. O autor destaca em seu texto, que mesmo em situações adversas, tais como um pai impedir que o filho coloque o dedo na tomada para preservação da integridade física do mesmo, isso deve ser realizado com zelo, paciência e compaixão.

Dutton *et al.* (2002) defendem que uma liderança dirigida pela compaixão é capaz de trazer respostas para contribuir com a restauração tanto no âmbito pessoal quanto no aspecto organizacional. Esta perspectiva é interessante, pois não ignora possíveis falhas do indivíduo, visto que a governança corporativa unicamente baseada em normas e procedimentos não é capaz de eliminar eventuais desvios dos líderes. A compaixão é uma força capaz de produzir resultados extraordinários na vida das pessoas e das organizações, e os autores ainda defendem que líderes compassivos conseguem abrandar o sofrimento das pessoas e encorajá-las a assumir um papel ativo e superar as dificuldades e desafios impostos pela vida.

Quando o indivíduo entra para trabalhar dentro de uma organização, ele não deixa suas dores e seus problemas do lado de fora da empresa. Kanov *et al.* (2004) analisa o quanto é dispendioso ignorar a existência e/ou perenidade da dor e do sofrimento na vida de uma organização, logo é oneroso trabalhar desta maneira. Os autores alegam que, individualmente, a compaixão acontece quando a dor do outro

é percebida, ou no instante em que reagimos emocionalmente à dor, e procuramos dar uma resposta para este infortúnio. Para estes autores, a compaixão organizacional se torna real quando o coletivo percebe, constata e reage à dor sentida pelos outros integrantes daquela coletividade. A dor se torna um processo comunitário, apoiado dentro da organização pela participação dos demais componentes que integram aquele grupo social. É plausível se concluir, assim, que a dor é capaz de aproximar e unir as pessoas.

Dutton *et al.* (2006) apresentam um conceito que busca elucidar de que maneira a compaixão individual pode, de forma estruturada, se tornar um sistema mais amplo, denominado compaixão organizacional. Os autores defendem que as mesmas dinâmicas utilizadas no cotidiano da organização podem ser reorientadas com o intuito de abrandar a dor das pessoas.

Em seus estudos, Abbott *et al.* (2005) constataram que organizações que aderem a princípios que destacam e respeitam a coletividade, como autonomia, senso de propósito, e humanidade, tendem a fortalecer, através de aspectos afetivos e regimentais, o engajamento de seus funcionários de modo que favorece o seu desempenho

O que leva um indivíduo a fazer a coisa certa? É possível ter lucro desta forma? Para Peterson e Park (2006), o caráter é fator que impulsiona buscar e fazer o bem. A virtude humanidade fortalece o sentimento de companheirismo e lealdade entre as pessoas baseados na bondade, no amor e no amadurecimento da inteligência emocional dos indivíduos. No entanto, este tipo de premissa nem sempre é valorizado pelas organizações, mesmo sendo esta virtude um modo de potencializar a lucratividade e a produtividade das organizações, além de cooperar para uma sociedade mais saudável visto que adotar valores que respeitam a dignidade das pessoas podem aumentar a proatividade, além de potencializar o desempenho nas organizações.

Quando a estratégia organizacional está divorciada das responsabilidades morais que equilibram a sociedade, Johnsen e Gudmand-Høyer (2010) advertem sobre a necessidade da gestão de recursos humanos se posicionar enquanto guardião desta relação e não se acovardar frente aos mandos e desmandos de autoridades que possuem formalmente poder superior dentro da organização. Os autores salientam que, em muitos casos, a gestão de recursos humanos infringe a virtude humanidade, acatando ordens impiedosas de gestores perversos ou amedrontados.

A gestão de recursos humanos deve agir como protetor e multiplicador da virtude humanidade nas organizações, como também preservar a dignidade dos funcionários e demais “steakholders” que rodeiam aquela organização (Cleveland et al., 2015). Para os autores, se faz necessário um equilíbrio entre as práticas consideradas eficazes pelo corpo diretivo e/ou societário e as necessidades dos indivíduos. Este alinhamento é fundamental para a perenidade da organização, uma vez que há uma relação de interdependência, visto que sem organização não existem funcionários e sem funcionários não existe organização. Cabe ressaltar a importância de entender e distinguir o que é necessidade e o que é apenas capricho dos mesmos.

A escolha destas cinco virtudes se dá ao fato de que cada virtude do líder ser sido definida e identificada por Wang e Hackett (2016) através de indicadores comportamentais sustentados pela literatura contemporânea sobre ética e liderança.

### **2.3 Teoria da relação líder-liderado (LMX)**

Pessoas são diferentes, logo se relacionam de maneira distinta. A teoria LMX propõe que os líderes não tratam os liderados da mesma maneira. Por esse motivo, os líderes estabelecem diferentes relações conforme características percebidas de seus liderados (Dansereau et al., 1975; Erdogan e Bauer, 2010; Northouse, 2016; Niemeyer e Cavazotte, 2016).

A teoria da relação Líder-Liderado (*Leader-member Exchange* - LMX) aborda a liderança como um processo recíproco entre líder e liderados sendo esta relação o objeto central de interesse nas pesquisas sobre o tema (Niemeyer, 2013). Esta abordagem observa a relação do líder com os seus liderados, levando em consideração que a liderança deixa de ser vista como um processo uniforme coletivo, e passa a ser analisada como um processo individual (Northouse, 2016).

Com o aumento do interesse de entender a relação entre os líderes e os liderados, a escola relacional de liderança ganha valor e cresceu entre os estudiosos após o movimento das teorias contingenciais, em meados da década de 1970. Ainda que o tema contingencial se desenrolasse buscando explorar relacionamentos e pontos de vistas que ponderassem a relação líder e liderado, o assunto até o momento era focado essencialmente a partir do prisma dos líderes.

Esse movimento tem início com a teoria dos vínculos diádicos verticais (Dansereau et al., 1975) e evolui até o surgimento da teoria LMX (Graen e Uhl-bien, 1995). Segundo estes pesquisadores, a relação entre líder e liderado podem variar em qualidade e abrangência, podendo ficar restrita a uma convivência apoiada apenas na formalidade que rege o vínculo trabalhista, se limitando ao ambiente organizacional, ou até ao mais salutar envolvimento, baseado em amizade, estima e dileção, podendo trazer melhores oportunidades para estes liderados. Invariavelmente, este tipo de postura resulta em uma divisão dentro do grupo, visto que existirá uma parcela de colaboradores que ficarão mais próximos do líder e uma outra parcela que ficará mais distante dele. Graen e Uhl-bien (1995) classificaram esses dois grupos como endogrupo (*in-group*), que são aqueles liderados que tem maior atenção do líder, logo estão expostos as melhores oportunidades e favorecimentos, e exogrupo (*out-group*), que são os membros que não possuem proximidade com o líder e logicamente tendem a ser desfavorecidos.

Wayne e colaboradores (2002) destacam que o líder influencia expressivamente a relação líder-liderado quando utiliza da sua posição para reforçar positivamente a sua relação com aqueles liderados pelos quais tem predileção, e penalizando os outros membros pelos quais não tem o mesmo interesse.

Mesmo que seja difícil determinar exatamente o que leva a um líder escolher quais membros farão parte do endogrupo, Liden et al. (1993) examinaram as semelhanças, expectativas, afinidades históricas e regionais, preferências pessoais e desempenho como fatores essenciais para esta relação.

Relações pautadas na confiança tendem a produzir melhores resultados. Esta alegação de Gerstner e Day (1997) reforça o entendimento de que quanto melhor for a qualidade do relacionamento entre líderes e liderados, maiores serão os resultados que poderão ser alcançados. Esta visão não nos causa perplexidade, visto que os líderes se sentem mais confiantes em disponibilizar recursos para aqueles que eles acreditam poder trazer melhores resultados. Assim, a tendência é que tais resultados realmente ocorram, visto o suporte que é dado para a realização das tarefas. Já aqueles que não possuem a mesma atenção e disponibilidade de recursos por parte da liderança estarão mais prejudicados e propensos a falhar na execução de suas responsabilidades. Cabe ressaltar que a LMX não é um fator definitivo para o atingimento de uma alta ou baixa performance, mesmo aqueles casos de pessoas

que se encontram no exogrupo podem realizar excelentes trabalhos enfrentando tais dificuldades.

No Brasil, Turano e Cavazotte (2016) analisaram o periódico *The Leadership Quarterly* no que se refere a produção científica recente sobre liderança, e concluíram que as teorias sobre liderança carismática, transacional, transformacional e a LMX são as que estão em maior evidência para a academia. Em 2016, Niemeyer e Cavazotte dedicaram tempo para entender os impactos da liderança ética na relação líder e liderados, e seus efeitos nas entregas individuais, no comprometimento com os objetivos da organizacionais e com a cidadania organizacional.

Erdogan e Bauer (2010) concluíram que o tratamento desigual apresentado pelos líderes frente aos liderados pode gerar a percepção de injustiça e gerar atitudes negativas por parte dos liderados. Thun e Kelloway (2011) apresentaram estudos que visaram desenvolver, estruturar, mensurar, confrontar diferenças e semelhanças de um modelo de liderança firmada no caráter, e observaram que quanto maior a nobreza de caráter do líder, maiores serão seus impactos e tais condutas refletirão diretamente nos indicadores de LMX.

Assim, alguns estudos observaram que líderes éticos/virtuosos têm melhor LMX com seus liderados pois líderes virtuosos tendem a construir relacionamentos baseados em confiança, apoio e lealdade. Tendo em vista a literatura até aqui explorada, denota-se a hipótese que a liderança virtuosa estará positivamente associada com o LMX.

H1 – *As virtudes do líder (VLQ) estão positivamente associadas com a qualidade da relação líder-liderado (LMX).*

## **2.4 Comportamento Proativo nas Organizações**

Assim como os demais assuntos tratados até aqui, o comportamento proativo vem ganhando destaque nos últimos 10 anos, uma vez que são crescentes os desafios enfrentados pelas organizações (Kamia e Porto, 2011). Kamia e Porto destacam que o conceito de proatividade tem sido de difícil definição na literatura culta, visto que muitas vezes é confundido com cidadania organizacional, inovação ou comportamento de expressão.

O interesse no tema se justifica, segundo a perspectiva de Bateman e Crant (1993), por causa dos benefícios e ganhos que comportamentos que apresentam diligência, habilidade de elaborar planos de ações e de operar além da descrição dos cargos trazem para o contexto organizacional. Nesse cenário, a proatividade surge como um dos fatores decisivos para a longevidade das organizações. Os autores ainda destacam que o comportamento proativo pode apresentar resultados positivos tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Bateman e Crant (1993) concluem dizendo que em relação ao aspecto individual, o comportamento proativo está diretamente ligado a satisfação pessoal, tendo capacidade para impulsionar a liderança e fomentar atividades de impacto social. Já para as organizações, O comportamento proativo tenha impacto no faturamento da organização através do aumentando no seu desempenho (Bateman e Crant,1993; Jong e Ruyter, 2004).

Em relação a dificuldade quanto ao conceito de comportamento proativo, Crant (2000) considera que tal fato ocorre devido os pesquisadores interessados na temática terem considerado perspectivas distintas na busca por discernir e classificar a proatividade. Kamia e Porto (2011) afirmam que as definições atribuídas a Bateman e Crant (1993) e a Frese, King, Soose e Zempel (1996) são as mais utilizadas nos estudos do tema.

Bateman e Crant (1993) definem a proatividade como o comportamento de uma pessoa que busca maneiras de mudar o ambiente, a fim de fomentar melhorias, tomando a frente da situação, com a intenção de resolver os problemas e se possível, antes que eles aconteçam, independente da situação em que esteja inserida. São pessoas que persistem até realizar o que se propuseram a fazer, levando em consideração o ambiente e as relações que fazem parte de sua rotina, valorizando o trabalho em grupo visando seu crescimento profissional (Crant, 1996). Já, Frese et al. (1996) propõem o conceito de iniciativa pessoal como características comportamentais que tem como consequência uma ação individual e de diligência, orientada para o trabalho, que excede as fronteiras regulares de uma determinada tarefa.

Após analisarem os conceitos de proatividade e iniciativa, Kamia e Porto (2007) concluíram que ambas as definições denotam o mesmo construto com designações diferentes, apesar da ênfase em formas de realização distintas. Enquanto Frease et al. (1997) enfatizam o comportamento, Crant (2000) enfatiza a

personalidade. Assim, Kamia e Porto propõem a sua própria definição de proatividade nas organizações, como sendo a soma de elementos comportamentais que superam, voluntariamente, as expectativas do cargo ou da função, e têm como objetivo atingir as metas da organização de maneira duradoura. Na visão das autoras, esses comportamentos se aplicam apenas no contexto organizacional, uma vez que compreende um esforço para promover mudanças, *know-how* para elaborar e executar soluções, e contraposição a barreiras ou obstruções de qualquer tipo de natureza ou nível hierárquico.

Tendo em vista a literatura sobre liderança e comportamento proativo nas organizações, essa dissertação propõem a hipótese de que as virtudes do líder (VLQ) estão positivamente associadas a proatividade visto que as premissas que regem a liderança virtuosa enfatizam uma linguagem e atitudes positivas e de apoio, o que nos leva a supor que comportamentos proativos por parte dos liderados sejam mais prováveis de acontecer, pois uma alta qualidade da relação líder-liderado, caracterizadas por confiança, suporte e respeito mútuo, deve estimular diretamente este tipo de comportamento.

H2 – *As virtudes do líder (VLQ) estão positivamente associadas a proatividade.*

H3 – *A qualidade da relação líder-liderado (LMX) tem efeito mediador na relação entre as virtudes do líder (VLQ) e a proatividade.*

## **2.5 Capital Psicológico Positivo (PsyCap)**

Segundo Luthans e Youssef (2007), as pessoas têm papel fundamental para o sucesso das organizações, pois são fontes de vantagens competitivas sustentáveis que apresentam grande capacidade de retorno sobre o investimento, e uma vez que são inimitáveis pela concorrência, possuem diversos recursos que possibilitam incrementar novas soluções que atendam às necessidades dos negócios.

Para Luthans, (2002a, 2002b) é possível desenvolver e gerenciar as forças psicológicas dos funcionários dando ênfase aos seus pontos fortes. Este movimento visa alcançar melhoria no desempenho profissional dos indivíduos, uma vez que existem várias fontes de vantagens competitivas reconhecidas pelo mercado, como por exemplo, as tradicionais estruturas físicas, financeiras, tecnológicas e o capital humano logo, o desenvolvimento do capital psicológico positivo se apresenta como

um importante diferencial, visto que seus elementos tem potencial para atender as mais diversas fontes de vantagens competitivas, podendo ser medidas e classificadas como raras, originais, cumulativas, interconectadas e renováveis (LUTHANS e YOUSSEF, 2007).

É fundamental para a compreensão do conceito e das dimensões do capital psicológico positivo (*PsyCap*), que o mesmo se propõe a dar ênfase aos pontos fortes do ser humano, colocando destaque sobre o desenvolvimento positivo do indivíduo, visando atingir o potencial máximo de cada pessoa (LUTHANS e YOUSSEF, 2007).

O *Psycap* é definido como um estado psicológico positivo de desenvolvimento, sendo caracterizado por confiança (autoeficácia) para direcionar os esforços necessários a fim de concluir as tarefas necessárias; atribuições positivas (otimismo) em relação aos acontecimentos no presente e no futuro; capacidade de persistir para atingir as metas, mantendo-se firme e determinado (resiliência); e a esperança, um estado motivacional positivo baseado na vontade de ter sucesso que impele o indivíduo a perseguir aquilo que é pretendido ou desejado (Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2008; Avey, Luthans & Mhatre, 2008).

Este conjunto de características do *Psycap* pelo fato de suas aplicações serem únicas, capazes de serem desenvolvidas, gerenciadas e mensuradas, tornam-se preponderantes no desempenho dos indivíduos, produzindo melhorias tanto na vida profissional quanto na vida pessoal (LUTHANS 2002a).

Os estudos do capital psicológico demonstram que o *Psycap* é uma variável importante e determinante de como as pessoas interpretam as experiências nas organizações (e.g., Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011). Cabe destacar que nesta dissertação, o capital psicológico foi utilizado como uma variável de controle para eliminar vieses que diferenças individuais podem causar na análise das hipóteses aqui propostas.

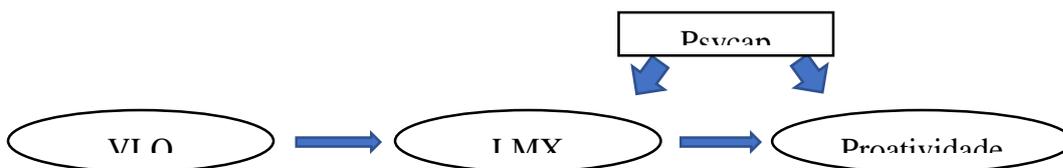


Figura 1: Modelo teórico  
Fonte: Elaborada pelo autor

## **3. Procedimentos Metodológicos**

### **3.1 População e Amostra**

O estudo foi conduzido através de uma *survey*, da qual participaram os profissionais das áreas administrativa e de produção de uma indústria nacional convertedora de papel que tem atuação no mercado brasileiro. A empresa está situada no estado do Rio de Janeiro, e conta com um efetivo total de 100 funcionários. O contato com a empresa foi possível em função do vínculo do autor desta dissertação, que na época da coleta de dados atuava como diretor executivo da organização.

A distribuição dos funcionários por gênero na empresa totaliza 80 homens e 20 mulheres. O total de gestores atuantes é de sete indivíduos, sendo quatro deles mulheres (todas dos setores administrativos) e três homens (um do setor de produção, um do setor comercial e um diretor executivo). A idade dos empregados varia entre 18 e 36 anos, tendo como média 25 anos. O nível de escolaridade predominante das pessoas que responderam a esta pesquisa é o ensino médio completo.

A amostra utilizada neste trabalho foi obtida com a participação dos empregados na pesquisa. Tendo em vista a posição do pesquisador na empresa na época do levantamento dos dados, nenhum dado pessoal foi solicitado aos participantes, sendo garantido seu total anonimato. A amostra totaliza respostas de 82 funcionários (que representa 82% do total de funcionários da empresa).

### **3.2 Coleta de Dados**

A coleta de dados ocorreu no período de abril a maio de 2021. Uma vez que este tipo de pesquisa nunca havia sido feito na organização, houve inicialmente preocupação dos participantes exporem quaisquer dados que pudessem vincular sua pessoa às respostas. Para não criar vieses na pesquisa, optou-se por apenas indicar no questionário o setor de atuação, se administrativa ou de produção, não sendo

levantados outras informações individuais. Dada a homogeneidade da amostra em termos de gênero e idade, evitou-se incluir o levantamento dessas informações sociodemográficas.

A pesquisa foi feita através de um formulário desenvolvido na ferramenta *Google Forms*. Foi disponibilizado um computador para que os profissionais da produção pudessem participar, uma vez que eles não tinham endereço de e-mail da empresa. Para o pessoal administrativo, a pesquisa foi enviada por e-mail. No total, 82% da população convidada participou da pesquisa.

No momento da aplicação, eram apresentados os objetivos do trabalho e reforçada a questão da anonimidade e do sigilo e confidencialidade das informações. De maneira geral, a aplicação para o pessoal da produção era realizada individualmente, durante o horário do expediente, garantindo privacidade no local do preenchimento.

### 3.3 Instrumentos e medidas

Todos os constructos considerados no modelo testado nesta dissertação foram medidos por meio de escalas validadas e amplamente utilizadas na literatura acadêmica. O questionário utilizado foi elaborado para atender todos os níveis da organização e foi composto por quatro instrumentos: virtudes do líder – *VLQ* (18 itens), qualidade da relação líder-liderado (sete itens), capital psicológico positivo – *Psycap* (12 itens) e comportamento proativo nas organizações (13 itens). Foram utilizadas as escalas a seguir:

1. *Virtuous Leadership Questionnaire* (VLQ) – desenvolvida por Wang e Hackett (2016), é uma escala likert de 5 pontos, composta por 18 itens, com Alpha de Cronbach de 0,84-0,90. O objetivo desta ferramenta é aferir a virtude do líder. Um dos itens, por exemplo é: “Meu superior demonstra preocupação e cuidado para com seus colegas de trabalho”.
2. *Leader-member exchange* (LMX) – desenvolvida por Bauer e Green (1996) e tem como objetivo avaliar a qualidade da relação entre o líder e o liderado. Escala composta por 7 itens, das quais, “Em que medida o seu superior imediato reconhece o seu potencial?”. O Alpha de Cronbach original é 0,90.

3. Escala de capital psicológico no trabalho (ECP) - Trata-se de instrumento elaborado por Luthans, Youssef e Avolio (2007), sendo que no presente estudo utilizou-se a forma reduzida para 12 itens, desenvolvida para o contexto português (Viseu et al. 2012). O objetivo é averiguar o esforço empregado necessário para alcançar o sucesso em tarefas desafiadoras. Tendo questões como por exemplo: “Consigo pensar em muitas formas para alcançar as metas do meu trabalho atual”. O Alpha de Cronbach é 0,91.
4. Escala de comportamento proativo nas organizações (ECPO) - Desenvolvida e validada por Kamia e Porto (2009). Neste trabalho foi utilizado a escala adaptada por Veiga e Porto composta por 13 itens. Como exemplo: “Melhoro os sistemas e práticas organizacionais”. Seu objetivo é medir a proatividade dos colaboradores. O Alpha de Cronbach é 0,95.

Quanto à análise dos dados, utilizou-se o pacote estatístico IBM SPSS. Esse programa estatístico tem a função de apresentar, de forma mais robusta, indicadores psicométricos que vise uma melhor construção da adaptação e acurácia da escala desenvolvida, bem como, permita analisar as hipóteses propostas no estudo.

## 4. Análises de dados e Resultados

### 4.1 Confiabilidade das escalas

Para uma escala ser considerada aceitável segundo Hair et al. (2010), o coeficiente de confiabilidade (Alfa de Cronbach) deve ser superior a 0,7. Para Murphy e Davidshofer (1988), para que uma escala seja considerada com confiabilidade moderada a elevada, o Alfa de Cronbach deve ser entre 0,8 e 0,9 e para ser considerada elevada, o Alfa de Cronbach deve ser igual ou superior a 0,9.

Segue abaixo (Tabela 1) as informações sobre a confiabilidade dos instrumentos utilizados nesta pesquisa. Todas as escalas apresentaram níveis de confiabilidade que atendem aos limites mais rigorosos.

Tabela 1: Escalas adotadas para medir os constructos

Constructos	Nº de Itens	Coefficiente de Confiabilidade (Alfa de Cronbach)	Confiabilidade da escala Murphy e Davidshofer (1998)	Confiabilidade da escala Hair et al. (2010)	Fonte	Questões	Tipo de Medida
Psycap	12	,900	elevada	aceitável	Luthans, Youssef e Avolio (2007)	1_12	Escala Likert de 5 pontos
LMX	7	,919	superior	aceitável	Bauer e Green (1996)	13_19	Escala Likert de 5 pontos
VLQ	18	,935	superior	aceitável	Wang e Hackett (2016)	20_37	Escala Likert de 5 pontos
Proatividade	13	,949	superior	aceitável	Kamia e Porto (2009)	38_50	Escala Likert de 5 pontos

Tabela 1: Escalas adotadas para medir os constructos

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 2, são apresentadas as médias, os desvios padrões e as correlações das variáveis estudadas. De maneira geral os resultados apresentam correlações médias a elevadas entre as várias estudadas.

Tabela 2: Médias, desvios padrões e correlações

Variáveis	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Justiça	4,05	1,05	1										
2. Humanidade	3,93	1,05	,837**	1									
3. Temperança	3,36	1,15	,571**	,652**	1								
4. Prudência	4,03	0,96	,861**	,836**	,536**	1							
5. Coragem	3,15	1,13	,428**	,613**	,605**	,426**	1						
6. Média LMX	3,76	0,96	,855**	,809**	,598**	,809**	,535**	1					
7. Otimismo	4,36	0,91	,590**	,597**	,421**	,579**	,329**	,716**	1				
8. Esperança	4,28	0,82	,552**	,522**	,389**	,551**	,315**	,613**	,747**	1			
9. AutoEficácia	4,18	1,01	,599**	,450**	,226*	,484**	,140	,518**	,541**	,579**	1		
10. Resiliência	4,29	0,80	,509**	,409**	,343**	,488**	,153	,556**	,644**	,692**	,587**	1	
11. Média Proatividade	4,17	0,83	,553**	,503**	,374**	,553**	,371**	,656**	,758**	,641**	,536**	,606**	1

Nota: N= 82 \*\*p<0,01 \*p<0,05

Tabela 2: Médias, desvios padrões e correlações

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2 Teste das hipóteses

Visando testar as hipóteses, foi utilizado o software SPSS, verificando-se as significâncias dos coeficientes  $\beta_n$  nos modelos de regressão multivariada. Adicionalmente, foi verificada a capacidade do modelo de explicar os valores observados, através do coeficiente de determinação ( $R^2$ ).

Para a análise da hipótese 1, a primeira análise de regressão buscou identificar os preditores do LMX na amostra estudada. Essa análise foi feita em duas etapas. Na etapa 1 foi incluída apenas a variável do capital psicológico do liderado, eliminando assim a influência das diferenças individuais nos resultados. A etapa 2 inclui a média consolidada do VLQ segundo observado pelo liderado para o líder. O resultado confirmou H1 no grupo estudado, com beta para o VLQ significativo ( $\beta = 0,65$   $p < 0,01$ ), considerando os efeitos do Psycap, também significativos ( $\beta = 0,32$ ,  $P < 0,01$ ) (Tabela 3).

Tabela 3: Regressão: Capital psicológico e virtudes do líder (consolidado)

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2	
	Capital Psicológico		Virtudes do Líder	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Média Psycap	,694**	8,616**	,323**	4,893**
Média VLQ			,650**	9,833**
R <sup>2</sup>	,481**		,767**	
$\Delta R^2$	,481**		,285**	
$\Delta F$	74,244**		96,686**	

Nota: N=82; \*\*p<01 \*p<05

Tabela 3: Regressão: Capital psicológico e virtudes do líder (consolidado)

Fonte: Elaborado pelo autor

Para melhor explorar os efeitos das cinco virtudes examinadas, na tabela 4 a mesma análise anterior foi realizada, porém, na etapa 2 foram inseridas as cinco variáveis independentes que refletem as virtudes do líder, sendo elas: coragem, prudência, temperança, justiça e humanidade.

Conforme a etapa 1, os resultados mostraram uma relação alta entre o *Psycap* e o *LMX* com  $R^2 = 0,48$ . Na segunda etapa foi observado um incremento no  $R^2$ , o que chamamos de mudança do  $R^2$ . Este incremento foi de aproximadamente 33%. No modelo 2, duas virtudes do líder tiveram efeito significativo sobre o *LMX* foram a justiça e a coragem.

Tabela 4: Regressão: Capital psicológico e virtudes do líder

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2	
	Capital Psicológico		Virtudes do Líder	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Média Psycap	,694**	8,616**	,215**	3,180**
Justiça			,412**	3,553**
Humanidade			,070	,581
Temperança			,044	,614
Prudência			,173	1,572
Coragem			,157*	2,231*
R <sup>2</sup>	,481**		,809**	
$\Delta R^2$	,481**		,328**	
$\Delta F$	74,244**		25,719**	

Nota: N=82; \*\*p<01 \*p<05

Tabela 4: Regressão: Capital psicológico e virtudes do líder

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, para testar as hipóteses 2 e 3, foi realizada análise de regressão multivariada para a proatividade em três etapas: a primeira considerando o capital psicológico do liderado, a segunda com o VLQ, e a terceira com o LMX. A segunda etapa foi significativa no nível 0,5 com a entrada do VLQ, mesmo controlando para o *Psycap* ( $R^2 = 0,56$   $p < 0,5$ ). Percebemos que quando testado o efeito do VLQ controlando para o capital psicológico, ainda assim encontramos efeitos significativos das virtudes do líder na proatividade, estando acima e além das diferenças psicológicas entre os indivíduos da amostra. O terceiro estágio análise considera os efeitos do LMX em adição as duas outras variáveis presentes. Neste estágio, o efeito do VLQ na proatividade diminui e deixa de ser significativo, e o efeito do LMX foi marginalmente significativo ( $\beta = 0,28$ ,  $p < 0,07$ ). Sendo assim, pode-se concluir há indícios de mediação total pelo LMX na relação entre VLQ e a Proatividade. Esses resultados corroboram H2 e H3 nesta amostra.

Tabela 5: Regressão: Capital psicológico, VLQ e LMX (consolidada)

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Capital Psicológico		Virtudes do Líder		LMX	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Média Psycap	0,732**	9,598**	0,624**	6,865**	0,533**	5,217**
Média VLQ			0,189*	2,082*	,007	,052
Média LMX					0,28 <sup>†</sup>	1,839 <sup>†</sup>
R <sup>2</sup>	0,535**		0,559**		0,578**	
$\Delta R^2$	0,535**		0,024*		0,018 <sup>†</sup>	
$\Delta F$	92,129**		4,335*		3,384 <sup>†</sup>	

Nota: N=82; \*\*p<0,01 \*p<0,05 †p<0,1

Tabela 5: Regressão: Capital psicológico, VLQ e LMX (consolidada)

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida foi realizada uma análise de regressão multivariada para identificar explorar em maior detalhe os preditores da proatividade. Essa análise foi feita em três etapas: Na primeira etapa foi incluída a variável de controle capital psicológico. Na segunda etapa, foram incluídas as cinco virtudes do líder separadamente (coragem, prudência, temperança, justiça e humanidade) e na

terceira etapa foi incluída a variável LMX. Esses são passos necessários para testar o efeito de mediação do LMX na relação entre as virtudes e a proatividade. Como resultado observou-se na primeira etapa um efeito significativo, forte e alto da variável capital psicológico ( $\beta = 0,73$ ,  $t = 0,59$ ,  $p < 0,05$ ). Na segunda etapa, foram incluídas as variáveis relativas as virtudes do líder. Nesta etapa apenas uma virtude teve efeito significativo quando controlado o capital psicológico, sendo a variável principal com efeito significativo na proatividade a coragem ( $\beta = 0,22$ ,  $t = 2,13$ ,  $p < 0,05$ ). Na terceira etapa, foi incluída então a variável LMX. Observou-se um efeito significativo com a inclusão dessa variável sugerindo que a variável LMX ( $\beta = 0,34$ ,  $t = 2,09 < 0,05$ ) tem um efeito sobre a proatividade.

Tabela 6: Regressão: Capital psicológico, virtudes do líder e LMX

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Capital Psicológico		Virtudes do Líder		LMX	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Média Psycap	0,732**	9,598**	0,644**	6,418**	0,571**	5,451**
Justiça			,004	0,022	-,136	-,745
Humanidade			-,174	-,978	-,198	-1,131
Temperança			-,021	-,196	-,036	-,342
Prudência			,217	1,325	,158	,970
Coragem			0,222*	2,129*	,169	1,600
Média LMX					0,338*	2,018*
R <sup>2</sup>	0,535**		0,58**		0,602**	
$\Delta R^2$	0,535**		,045		0,022*	
$\Delta F$	92,129**		1,616		4,072*	

Nota: N=82; \*\*p<01 \*p<05

Tabela 6: Regressão: Capital psicológico, virtudes do líder e LMX

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, nesta última etapa foi observado que o efeito da virtude coragem deixou de ser significativo com a introdução do LMX no modelo. Esse resultado sugere que existe uma mediação total do LMX na relação entre virtudes e proatividade. Sendo assim, podemos concluir que o LMX intermedeia o impacto que a coragem tem sobre a proatividade. Esse último estágio consolida o estudo da análise de mediação.

## 5. Conclusão

### 5.1 Sínteses

Esta dissertação teve como propósito investigar os impactos das virtudes do líder na relação líder-liderado bem como o efeito mediador desta última na relação das virtudes do líder com a proatividade. Os resultados mostram que todas as hipóteses globais deste estudo foram confirmadas. Destacamos que quando exploramos as virtudes detalhadamente no tocante a relação líder-liderado, duas virtudes se destacam como mais importantes, sendo estas a justiça e a coragem. E no que se refere a proatividade, a coragem se apresenta como a virtude mais relevante. Observou-se os efeitos mediadores do LMX na relação entre virtudes e proatividades. Vale ressaltar que, o fator sistematicamente associado tanto ao LMX como à proatividade foi o capital psicológico positivo (Psycap), reforçando a importância sua inclusão como variável de controle no estudo.

Levando em consideração o presente estudo, a coragem e a justiça aparecem como os principais constructos visto a realidade social e organizacional que vivemos nos dias de hoje. Em um mundo onde a liderança é constantemente questionada e envolvida nos mais diversos escândalos, tais constructos se tornam fundamentais para a construção de uma relação de confiança (Knovsky & Pugh, 1994) entre as pessoas, lembrando que conceitualmente o constructo coragem, segundo Dvir e Shamir (2003), refletem como os efeitos que líderes corajosos produzem dentro das organizações que reverberam não apenas neles mesmos, mas também em seus liderados, na organização e conseqüentemente na sociedade como um todo. Coragem é fazer a coisa certa, na hora certa, no momento certo e com o propósito altruísta (Sponville, 2009).

Quanto à justiça, é importante destacar que essa virtude reforça a importância de valorizarmos e defendermos a diversidade, como sinal de igualdade e principalmente equidade das relações (Bragues, 2006). Quando falamos em diversidade, podemos entendê-la como liberdade de pensamento, multiplicidade e pluralidade. Uma vez que as pessoas são diferentes, é primordial que o líder tenha

coragem para fazer o que certo de forma justa e abnegada. No entanto, neste estudo, vemos que a justiça não é o único elemento. A virtude coragem tem um impacto importante no *LMX* mesmo quando o capital psicológico e a justiça são controladas.

Outro ponto que destacamos foram os menores impactos das demais virtudes (prudência, temperança e humanidade) neste estudo. Mesmo tais virtudes não tendo proeminência explícita em tal resultado, as mesmas servem como alicerce para que as virtudes coragem e a justiça exerçam seus papéis nas relações organizacionais. Além disso, a alta multicolinearidade entre as cinco virtudes torna difícil a aferição de seus efeitos independentes. Estudos futuros podem explorar essa questão utilizando estudos experimentais sobre as cinco virtudes aqui examinadas.

## 5.2 Contribuição do Estudo

Visto o complexo e competitivo ambiente que atualmente as organizações estão inseridas e a incessante busca por melhores resultados, a liderança possui um papel primordial neste processo.

Não basta apenas que as organizações sobrevivam, mas sim que as mesmas prosperem de modo saudável e edificante para as pessoas e para a sociedade. Nesse sentido, identificar as relações entre liderança virtuosa, *LMX* e proatividade contribui de forma crucial para o êxito das organizações. Cabe destacar que este êxito anteriormente citado, compreende o sucesso sustentável das organizações assim como a preservação da saúde mental e física das pessoas que constroem e fazem parte destas relações. Conforme já citado, segundo a perspectiva de Bateman e Crant (1993), a proatividade é um fator decisivo para o sucesso das organizações, devido aos benefícios e ganhos que comportamentos que apresentam diligência, habilidade de elaborar planos de ações e de operar além da descrição dos cargos trazem para o contexto organizacional.

A relação entre *LMX* e justiça já é amplamente explorada na literatura. Para (BIES, 1986) quão mais os líderes abordarem seus liderados com respeito, integridade, honestidade e dignidade, mais os liderados poderão percebê-los como justos; o que nos leva a conceber que, desta forma, haverá maior incremento de informações, poderes e responsabilidades entre eles (GRAEN; CASHMAN, 1975). Este ponto reforça a importância de a gestão dos recursos humanos priorizar o tema,

e atuar com coragem, sendo agentes de transformação que influenciam e gerenciam positivamente a cultura organizacional visando obter os resultados esperados.

### **5.3 Limitação do Estudo**

Dentre as limitações do estudo, destacamos as três que mais nos proporcionam oportunidades de melhorias futuras. A primeira está relacionada falta de um maior controle das variáveis demográficas, e elas podem fazer alguma diferença no resultado final da pesquisa. A segunda se refere ao instrumento utilizado, visto que temos três variáveis no modelo e foi utilizado o mesmo tipo de método (escala likert de 5 pontos), além de as respostas terem sido pelas mesmas fontes. E o fato de termos estudado estas relações em apenas uma empresa, não nos permite extrapolar os fatos e generalizarmos para as demais organizações, se caracterizando assim a terceira oportunidade de melhoria que podemos ter neste estudo.

Outras limitações tais como tamanho da amostra e a participação voluntária como fator que pode gerar vieses de auto seleção, também pode ser entendido como fatores que podem causar algum tipo de restrição nos resultados desta pesquisa.

### **5.4 Agenda de pesquisa futura**

Futuras pesquisas poderão aprofundar a discussão em outros fatores presentes nestas relações, propondo novos debates e investigar as questões que foram destacadas ao longo desta dissertação.

A relevância que a virtude coragem teve neste trabalho é mais uma interessante oportunidade de aprofundamento, uma vez que a mesma foi a principal mediadora quando falamos de proatividade. No tocante as virtudes, a coragem e a justiça se destacam como principais mediadores da relação líder-liderado. Além do esquadrinhamento destes tópicos, a questão pode ser investigada pelo ângulo que se refere as outras virtudes que tiveram menor impacto na relação.

Dosar o equilíbrio entre coragem e prudência, talvez seja o maior desafio da gestão em ambientes incertos e voláteis. Logo, como o líder pode saber a porção

certa da prudência? Esta questão carece de maior aprofundamento e desenvolvimento metodológico para examinar tal relação.

O papel do capital psicológico positivo (*PsyCap*) como fator altamente associado tanto da proatividade quanto da LMX deve ser examinado com maior consistência e profundidade, visto os expressivos impactos que tais conexões podem provocar nos resultados das relações e das organizações.

## 6. Bibliografia

Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 531-551.

Almeida, F. J. R. D. (2007). Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 105-125.

Almeida, J.F. (2009). Bíblia de Estudo de Genebra. 2ª edição. Barueri, SP: Sociedade Bíblica do Brasil; São Paulo: Cultura Cristã

ANTONAKIS, J.; DAY, D. V. (Ed.). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks: Sage, 2017.

Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18(3), 443-453.

Aristóteles, (2002). *Ética a Nicômaco* (E. Bini, Trad.). São Paulo: EDIPRO, 2002.

Avey James B., Reichard Rebecca J., Luthans,F., Mhatre Ketan H. Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resources Development Quarterly*, vol. 22, no. 2, summer 2011, 127-149.

Bass, B.M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY. Free Press, 1985.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1995). The use and abuse of power: Justice as social control. *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work*, 131-145.

Bies, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J.; SHEPPARD, B. H.; BAZERMAN, M. H. (Orgs.). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich: JAI Press, 1986.

Bragues, G. (2006). Seek the good life, not money: The Aristotelian approach to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 341-357. Comte-Sponville, A (2009). *Pequeno tratado das grandes virtudes* (2a ed.), (E. Brandao, Trad.). São Paulo: WMF Martins Fontes.

Cavazzote, F.S.C.N., & Niemeyer, J.R.L. (2016). Ética na liderança e LMX (Leader Member Exchange): uma análise sobre o desempenho individual. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. PUC-Rio.

Chen, T., Lui, B., Zhang, L., & Qian, S. (2018). Can leader “humility” spark employee “proactivity”? The mediating role of psychological empowerment. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 2018, Vol. 39, pp. 326-339.; Emerald Publishing Limited. April 19, 2018.

Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146-161.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.

Crant, J. M. (1996, July). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial behavior. *Journal of Small Business Management*, 34, 42-49.

Crossan, M., Mazutis, D., & Seijts, G. (2013). In search of virtue: The role of virtues, values, and character strengths in ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 567–581.

Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2016). Leadership, Ethics, Prudence and Justice: Prudence Alone is Not Enough for Decision-Makers.

David J. Hughes, Allan Lee, Amy Wei Tian, Alexander Newman, Alison Legood Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. P., 2018

Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.

Day, D., Antonakis, J. The nature of leadership development. Los-Angeles: Sage, 2011.

Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The leadership quarterly*, 14(3), 327-344.

Dobel, J. P. (1998). Political prudence and the ethics of leadership. *Public Administration Review*, 74-81.

Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard business review*, 80(1), 54-61.

Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative science quarterly*, 51(1), 59-96.

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1104.

Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal, 39*(1), 37-63.

Flynn, G. (2008). The virtuous manager: A vision for leadership in business. In *Leadership and business ethics* (P. 361). Springer, Dordrecht.

Frost, P. J. (1999). Why compassion counts! *Journal of Management Inquiry, 8*(2), 127-133.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1999). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology, 82*(6), 827.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management, 16*(2), 399-432.

Greenberg, J., Pyszczynski, T., & Solomon, S. (1986). The causes and consequences of a need for self-esteem: A terror management theory. In *Public self and private self* (pp. 189-212). Springer, New York, NY.

Graen, G. B., & 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*, 219–247.

Graen, G.B.; CASHMAN, J. A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach. In: HUNT, J.G.; LARSON, L.L. (Eds.), *Leadership Frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press, 1975.

Gomes, A (2009). A Influência dos Valores no Psycap: Análise de Uma Organização Sem Fins Lucrativos. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Instituto Universitário de Lisboa.

Hersey, P., Blanchard, K. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986).

Jong, A., & Ruyter, K. (2004). Adaptive versus proactive behavior in service recovery: The role of self-managing teams. *Decisions Sciences, 35*(3), 457-491.

Johnsen, R., & Gudmand-Høyer, M. (2010). Lacan and the lack of humanity in HRM. *Organization, 17*(3), 331-344.

Kamia, M. & Porto, B, J. (2011). Comportamento Proativo nas Organizações: O Efeito dos Valores, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 456 -467.

Kane, J., & Patapan, H. (2006). In search of prudence: The hidden problem of managerial reform. *Public Administration Review*, 66(5), 711-724.

Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827.

Kellerman, B. (2017) – O fim da liderança: Como a liderança mudou e de que forma podemos resgatar a sua importância. Starlin e Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-85-508-0159-9.

Kilburg, R. R. (2012). *Virtuous leaders: Strategy, character, and influence in the 21st century*. Washington: American Psychological Association.

Knovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.

Kotter, J. What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68, pp 1-12. 1990.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology*, 78(4), 662.

Niemeyer, L, R, J. (2003). Ética na liderança e LMX (Leader Member Exchange): uma análise sobre o desempenho individual. Dissertação de Mestrado, PUC-Rio.

Li, C. (2009). Where does Confucian virtuous leadership stand? *Philosophy East and West*, 59(4), 531–536.

Lopes, P.M.R. (2013). *Liderança Virtuosa, Comprometimento Organizacional e Desempenho Individual*. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Politécnico do Porto. ESEIG.

Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, P., 58-.

Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, xx, xxx-xxx.

GANDHI, M. *The Collected Works of Mahatma Gandhi* (Vol. 72). New Delhi: Publications Division Government of India, 1958.

Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.

MANZ, C. C.; SIMS JR., H. P. The new superleadership: leading others to lead themselves. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2001.

Manz, C. C., Anand, V., Joshi, M., & Manz, K. P. (2008). Emerging paradoxes in executive leadership: A theoretical interpretation of the tensions between corruption and virtuous values. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 385-392.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

MacIntyre, A. (1984). *After Virtue*. Notre Dame. U of Notre Dame P.

Niemeyer, J. R. L., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92.

Nienaber, A., Hofeditz, M., & Romeike, P. D. (2015). Vulnerability and trust in leaderfollower relationships. *Personnel Review*, 44(4), 567-591. doi:10.1108/PR-09-2013-0162.

Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. (5a ed.). Thousand Oaks, California: Sage publications.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7a ed.). Califórnia: Sage publications.

Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171–184.

Pearce, C. L., Waldman, D. A., & Csikszentmihalyi, M. (2006). Virtuous leadership: An agenda for personal excellence. *Journal of Management, Spirituality & Religion.*, 3(1/2), 60–77.

Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1149-1154.

Piper, J., (1954) *Leisure: the basis of culture*, pp. 101-116

Robbins, S.P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11ª Ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.

Sant'anna, A. Competências de lideranças ou gerenciais? Uma análise sob a perspectiva foucaultiana de poder. In: Nelson, R., Sant'anna, A. (Org.) *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 1.pp. 185-218, 2010.

Sarros, J. C., & Cooper, B. K. (2006). Building character: A leadership essential. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 1-22.

Schopenhauer, A. (2005). *O mundo como vontade e como representação* (J. Barboza, Trad.). São Paulo: UNESP.

Sosik, J. J., & Cameron, J. C. (2010). Character and authentic transformational leadership behavior: Expanding the ascetic self toward others. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 251.

Spinoza, B. (2011). *Ética* (2a ed.) (T. Tadeu, Trad). Belo Horizonte: Autêntica editora.

Thun, B., & Kevin Kelloway, E. (2011). Virtuous leaders: Assessing character strengths in the workplace. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 270-283.

Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-457.

Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 321-345.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590.

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(2), 204-213.

## Apêndice I

Este questionário destina-se exclusivamente a levantar dados que servirão para uma pesquisa acadêmica do Mestrado em Administração na PUC-Rio.

A sua participação é valiosa e você não precisará se identificar.

Sua participação é 100% voluntária.

É muito importante que você responda as questões abaixo com absoluta sinceridade. Isso fará toda a diferença no resultado da pesquisa.

Nenhuma resposta dada neste questionário será identificada e não terá impacto em sua avaliação profissional.

O tempo previsto de resposta são 10 minutos.

Agradeço antecipadamente por sua colaboração.

1. Marque a opção abaixo que mais bem se adequa a sua atividade profissional:

- Administrativo
- Produção

**Para as afirmativas que seguem, indique o grau de concordância ou discordância conforme a escala de avaliação indicada.**

**Marque a opção que mais bem se adequa a sua atividade profissional:**

2. Sinto-me seguro quando represento minha área de trabalho em reuniões com gerentes superiores.

- Discordo
- Discordo em parte
- Nem concordo nem discordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

3. Sinto-me confiante ao contribuir nas discussões sobre os planos de minha organização no futuro.

- Discordo
- Discordo em parte
- Nem concordo nem discordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

4. Sinto-me seguro quando apresento informações de trabalho a um grupo de colegas.

- Discordo
- Discordo em parte
- Nem concordo nem discordo
- Concordo em parte

Concordo totalmente

5. Quando estou em dificuldades no trabalho, penso em muitas formas de sair dela.

- Discordo  
 Discordo em parte  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo em parte  
 Concordo totalmente

6. Atualmente me vejo em uma fase de sucesso no trabalho.

- Discordo  
 Discordo em parte  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo em parte  
 Concordo totalmente

7. Consigo pensar em muitas formas para alcançar as metas do meu trabalho atual.

- Discordo  
 Discordo em parte  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo em parte  
 Concordo totalmente

8. Neste momento, acho que posso atingir as metas de trabalho que fixei para mim mesmo(a).

- Discordo  
 Discordo em parte  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo em parte  
 Concordo totalmente

9. Se eu quiser, posso ser "eu mesmo (a)" ao falar no trabalho.

- Discordo  
 Discordo em parte  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo em parte  
 Concordo totalmente

10. Normalmente aceito com calma as coisas estressantes do trabalho.

- Discordo  
 Discordo em parte  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo em parte

Concordo totalmente

11. Posso superar as épocas difíceis no trabalho porque já passei por dificuldades antes.

- Discordo
- Discordo em parte
- Nem concordo nem discordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

12. Sempre vejo o lado brilhante das coisas a respeito do meu trabalho.

- Discordo
- Discordo em parte
- Nem concordo nem discordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

13. Sou otimista sobre o que acontecerá comigo no futuro em meu trabalho.

- Discordo
- Discordo em parte
- Nem concordo nem discordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

**Os itens abaixo tratam da sua relação com o seu(sua) superior imediato(a). Por favor, responda cada pergunta usando a escala de resposta indicada:**

**Marque a opção que mais bem se adequa a sua atividade profissional**

14. Com que frequência você tem ciência do grau de satisfação do seu superior imediato com seu trabalho?

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

15. Em que medida o seu superior imediato compreende seus problemas e necessidades no trabalho?

- Nada
- Pouco
- Moderadamente
- Bastante
- Muito

16. Em que medida o seu superior imediato reconhece o seu potencial?

- Nada
- Pouco
- Moderadamente
- Bastante
- Muito

17. Independentemente da autoridade formal do seu superior imediato, qual é a chance dele/dela ajudar você a resolver problemas no seu trabalho?

- Nenhuma
- Pequena
- Moderada
- Alta
- Muito alta

18. Independentemente da autoridade formal do seu superior imediato, quais são as chances dele(a) defender você, mesmo que isso envolva “custos” pessoais para ele(a)?

- Nenhuma
- Pequena
- Moderada
- Alta
- Muito alta

19. Eu confio no meu superior imediato o suficiente para defender suas posições, mesmo com ele(a) ausente.

- Discordo
- Discordo em parte
- Nem concordo nem discordo
- Concordo em parte
- Concordo totalmente

20. Como você caracterizaria a sua relação de trabalho com seu superior imediato?

- Extremamente ineficaz
- Abaixo da média
- Na média
- Acima da média
- Extremamente eficaz

**Em relação a seu(sua) líder nesta empresa, por favor avalie com que frequência seu(sua) líder age das formas listadas a seguir:**

**Marque a opção que mais bem se adequa a sua atividade profissional:**

21. Meu superior respeita interesses e direitos individuais quando distribui responsabilidades.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

22. Meu superior expressa preocupação pelas dificuldades dos outros.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

23. Meu superior age com iniciativa persistente, mesmo diante de situação que apresente risco pessoal.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

24. Meu superior se manifesta sobre assuntos relacionados a injustiças e questões de convicção pessoal, apesar de arriscar sofrer reações negativas.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

25. Meu superior minimiza sucessos pessoais para evitar incômodo aos que têm menos êxito.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

26. Meu superior age de forma não egoísta, mesmo quando há oportunidades de maximizar seus ganhos pessoais.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

—  
27. Meu superior demonstra preocupação e cuidado para com seus colegas de trabalho.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

28. Meu superior usa apenas os recursos necessários ao responder às demandas de qualquer situação que se apresente.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

29. Meu superior aloca recursos valiosos de maneira justa.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

30. Meu superior reflete de forma adequada ao decidir sobre a melhor forma de agir.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

31. Meu superior compreende a complexidade da maioria das situações quando as avalia.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

32. Meu superior resolve conflitos de maneira justa e objetiva.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

—  
33. Meu superior inicia um projeto relevante e de longo prazo, mesmo que arrisque sua reputação pessoal.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

34. Meu superior avalia de maneira eficiente e eficaz as exigências de qualquer situação que se apresente.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

35. Meu superior evita satisfazer seus desejos à custa dos outros.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

36. Meu superior lidera mudanças fundamentais apesar disso poder representar sacrifício e risco pessoal.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

37. Meu superior demonstra preocupação para com as necessidades de seus subordinados.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

38. Meu superior prioriza interesses organizacionais ao invés de seus interesses pessoais.

- Nunca

- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

**Esta etapa traz uma lista de comportamentos que podem ser apresentados por trabalhadores dentro de uma empresa. Sua tarefa é dizer com que frequência você faz cada uma das ações listadas abaixo.**

**Marque a opção que mais bem se adequa a sua atividade profissional:**

39. Participo ativamente da empresa analisando as melhores práticas para o trabalho.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

40. Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

41. Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

42. Coloco minhas ideias de melhorias em prática.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

43. Crio oportunidade para agir de forma a melhorar esta organização.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando

- Frequentemente
- Sempre

44. Dou novas sugestões para melhorar esta organização.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

45. Efetuo mudanças visando a melhoria da organização.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

46. Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a organização.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

47. Melhorou os sistemas e práticas organizacionais.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

48. Não espero respostas prontas, busco ativamente por alternativas.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

49. Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando

- Frequentemente
- Sempre

50. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados coloco em prática novas ideias que tragam melhorias para a empresa.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre

51. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados sugiro novas ideias que tragam melhorias para a empresa.

- Nunca
- Raramente
- De vez em quando
- Frequentemente
- Sempre