



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Joana Baptista Cação

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, CAPITAL  
PSICOLÓGICO E COMPORTAMENTO INTRA E  
EXTRA PAPEL DIRECIONADO AOS  
CLIENTES: UM ESTUDO EMPÍRICO**

Dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing orientada pela Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e pelo Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Outubro de 2021





FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE  
**COIMBRA**

Joana Baptista Cação

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, CAPITAL  
PSICOLÓGICO E COMPORTAMENTO INTRA E  
EXTRA PAPEL DIRECIONADO AOS CLIENTES:  
UM ESTUDO EMPÍRICO**

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing orientada pela  
Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e pelo Professor  
Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho apresentada à Faculdade de  
Economia da Universidade de Coimbra.**

Outubro de 2021



# Dedicatória

*À minha Mãe*

*Ao meu Pai*

*Ao meu Irmão*



## **Agradecimentos**

Ao terminar o meu percurso académico, não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que me ajudaram a concluir esta etapa importante da minha vida.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus orientadores, Doutora Isabel Dimas e Doutor Filipe Coelho, por toda a disponibilidade demonstrada e acompanhamento durante a realização da minha dissertação.

À minha família pelos sacrifícios, apoio incondicional e força durante estes dois anos do meu percurso académico, sem eles nada disto teria sido possível.

Aos meus amigos, um enorme obrigada por me ensinarem valores como a amizade e união, sinto-me grata por ter partilhado esta emocionante experiência ao lado de pessoas que sempre me apoiaram e fizeram de mim uma pessoa melhor.

Por fim, gostaria de agradecer à Teresa e à Marta por todo o apoio que me deram nos momentos mais difíceis da minha vida e por nunca me terem deixado desistir.

A todos o meu obrigada!





## Resumo

Este trabalho investiga a relação entre a liderança transformacional e o comportamento intra papel e extra papel orientado para os clientes. De forma mais específica, definiram-se os três seguintes objetivos: clarificar o papel da liderança transformacional do líder nos comportamentos intra e extra papel orientados para os clientes junto de comerciais; determinar a relação entre o capital psicológico dos comerciais e os seus comportamentos intra e extra papel orientados para os clientes; e estudar o efeito mediador do capital psicológico na relação entre a liderança transformacional e os comportamentos intra e extra papel orientados para os clientes. De forma a concretizar estes objetivos, foram distribuídos questionários tendo respondido os colaboradores de seis empresas, de que resultou uma amostra de 250 participantes com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos. O instrumento de recolha de dados é constituído por várias afirmações medidas por uma escala de *Likert* de cinco pontos.

No tratamento estatístico dos dados foi utilizado o programa estatístico SPSS versão 28.0 para realizar a análise fatorial exploratória e recorreu-se ao programa IBM® SPSS Amos versão 28.0 para se efetuar uma análise fatorial confirmatória e testar as diferentes hipóteses definidas para este estudo.

Os resultados revelaram a existência de uma relação significativa entre a variável liderança transformacional e os comportamentos intra e extra papel orientados para os clientes, relação esta que é parcialmente mediada pela variável capital psicológico, tendo sido todas as hipóteses definidas comprovadas empiricamente.

**Palavras-chave:** Liderança transformacional, capital psicológico, comportamento intra e extra papel e desempenho.



## **Abstract**

This work investigates the relationship between transformational leadership and customer-oriented in-role and extra-role behavior. More specifically, the following three objectives were defined: clarify the role of the leader's transformational leadership in customer-oriented in-role and extra-role behaviors with salespeople; determine the relationship between the psychological capital of salespeople and their customer-oriented in-role and extra-role behaviors; and to study the mediating effect of psychological capital on the relationship between transformational leadership and customer-oriented in-role and extra-role behaviors. In order to verify this relationship, questionnaires were distributed to the employees of six companies, which resulted in a sample of 250 participants aged between 18 and 65 years. The data collection instrument consists of several statements measured by a Likert scale scored from one to five.

For the statistical treatment of the data, the statistical program SPSS version 28.0 was used to carry out the exploratory factor analysis and the IBM® SPSS Amos version 28.0 program was used to carry out a confirmatory factor analysis and test the different hypotheses defined for this study.

Subsequently, a discussion was made about the results obtained in the tests that revealed the existence of a significant relationship between transformational leadership and the in-role and extra-role customer-oriented behaviors, a relationship that is partially mediated by psychological capital. Finally, all the hypotheses received empirical support.

**Keywords:** Transformational leadership, psychological capital, customer in-role and extra-role behavior and performance.



## **Lista de siglas e de abreviaturas**

CFI – Comparative Fit Index

FC – Fiabilidade Compósita

IFI – Incremental Fit Indices

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

TLI – Tucker-Lewis Index

VEM – Variância Extraída Média



## Lista de tabelas e figuras

	Pág.
<b>Tabela 1</b> - Itens da escala da liderança transformacional.....	31
<b>Tabela 2</b> - Itens da escala do capital psicológico.....	32
<b>Tabela 3</b> - Itens da escala do comportamento intra papel.....	32
<b>Tabela 4</b> - Itens da escala do comportamento extra papel.....	32
<b>Tabela 5</b> - Liderança transformacional: saturações fatoriais (S).....	35
<b>Tabela 6</b> - Capital psicológico: saturações fatoriais (S).....	37
<b>Tabela 7</b> - Comportamento intra papel: saturações fatoriais (S).....	38
<b>Tabela 8</b> - Comportamento extra papel: saturações fatoriais (S).....	39
<b>Tabela 9</b> - CMIN.....	40
<b>Tabela 10</b> - <i>Baseline comparisons</i> .....	40
<b>Tabela 11</b> - <i>Root mean square error of approximation</i> .....	41
<b>Tabela 12</b> - Desvio padrão, matriz de correlação, fiabilidade compósita, variância extraída média e média.....	42
<b>Tabela 13</b> - Hipótese, coeficiente standardizado e t-value.....	43
<b>Tabela 14</b> - Efeitos diretos, indiretos e totais standardizados.....	43
<b>Figura 1</b> - Modelo de investigação.....	29
<b>Figura 2</b> - <i>Scree plot</i> : liderança transformacional.....	34
<b>Figura 3</b> - <i>Scree plot</i> : capital psicológico.....	36
<b>Figura 4</b> - <i>Scree plot</i> : capital psicológico.....	36
<b>Figura 5</b> - <i>Scree plot</i> : comportamento intra papel.....	38
<b>Figura 6</b> - <i>Scree plot</i> : comportamento extra papel.....	39





<b>Tabela de conteúdo</b>	Pág.
<b>Introdução</b> .....	1
<b>I – Revisão da literatura</b> .....	3
<b>1. Liderança transformacional: Conceito, evolução e o papel do líder</b> ....	3
1.1. Liderança transformacional.....	3
1.2. Efeitos da liderança transformacional.....	9
<b>2. Capital psicológico</b> .....	14
<b>3. Comportamento intra papel e comportamento extra papel</b> .....	20
<b>II – Quadro conceptual da investigação e método</b> .....	25
<b>1. Objetivos</b> .....	25
<b>2. Hipóteses</b> .....	26
2.1. Liderança transformacional e capital psicológico.....	26
2.2. Capital psicológico e comportamento intra papel.....	27
2.3. Capital psicológico e comportamento extra papel.....	27
2.4. Liderança transformacional, capital psicológico e comportamento intra e extra papel.....	28
<b>3. Método</b> .....	30
3.1. Procedimentos de recolha de dados.....	30
3.2. Amostra.....	30
3.3. Instrumentos de avaliação.....	31
<b>4. Resultados</b> .....	33
4.1. Análises preliminares.....	33
4.1.1. Análise fatorial exploratória.....	33
4.1.2. Análise fatorial confirmatória.....	39

	Pág.
<b>4.2. Teste das hipóteses.....</b>	<b>42</b>
<b>5. Discussão.....</b>	<b>44</b>
<b>Conclusão.....</b>	<b>47</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>59</b>

## Introdução

As organizações devem proporcionar um local de trabalho psicologicamente seguro para melhorar o envolvimento dos empregados. A cultura de propriedade e envolvimento psicológico começam quando os líderes criam um local de trabalho psicologicamente seguro. A forma como um indivíduo se sente satisfeito e entusiasmado nas atividades relacionadas com o trabalho favorece o envolvimento dos funcionários. As organizações devem desenvolver programas de formação que se concentrem nas competências de forma a influenciar o desempenho e o envolvimento dos funcionários. Os empregados empenhados são aqueles que têm uma ligação emocional com a organização. O treinamento no serviço aumenta o envolvimento e tem efeito direto nos lucros da organização (Osborne & Hammoud, 2017).

Na área comercial os colaboradores representam na visão dos clientes a organização o que esclarece o facto de os seus comportamentos serem importantes na satisfação dos consumidores, o qual influencia o sucesso financeiro. Assim, as empresas estão cada vez mais focadas na sua capacidade de proporcionar uma experiência de venda satisfatória. Apesar da maior parte dos líderes e supervisores identificarem que o desempenho profissional dos seus colaboradores é importante para o sucesso da organização, muitos continuam a esforçar-se para retirar o maior proveito do potencial dos seus funcionários (Korschun *et al.*, 2014). Neste sentido, o objetivo principal com a presente investigação é estudar as condições que proporcionam um bom desempenho por parte dos comerciais. De forma mais concreta, este trabalho investiga e inova ao estudar o efeito de mediação do capital psicológico na relação entre liderança transformacional e os comportamentos intra e extra papel direcionados aos clientes.

A dissertação está dividida em três partes. No primeiro capítulo elaborou-se uma revisão da literatura que se inicia com uma breve definição do conceito de liderança para contextualizar um dos temas principais deste estudo: a liderança transformacional. Em particular, será abordado o impacto que este estilo de liderança tem nos colaboradores. De seguida, será desenvolvido, como vertente da psicologia positiva, o conceito de capital psicológico apresentando as quatro dimensões do mesmo. Por fim, irá ser feita uma análise dos comportamentos intra e extra papel orientados para o cliente que têm como objetivo fulcral a satisfação dos clientes.

No segundo capítulo, serão apresentadas as hipóteses da investigação. Será feita, também, uma pequena descrição sobre a amostra utilizada na elaboração deste estudo e quais os procedimentos de recolha de dados e os instrumentos de avaliação.

No terceiro capítulo analisam-se as características psicométricas das escalas e são apresentados os resultados do modelo estrutural, seguindo-se a discussão dos resultados obtidos.

Por último, será apresentada a conclusão retirada de todo o trabalho desenvolvido, assim como algumas das limitações que surgiram ao longo da sua elaboração e sugestões para pesquisas futuras.

# **I - Revisão da literatura**

## **1- Liderança transformacional: Conceito, evolução e o papel do líder**

### **1.1- Liderança transformacional**

A liderança tem grande influência no comportamento humano, envolvendo a interação e influência de pessoas num determinado grupo, por isso as ciências que estudam a influência social e os processos de grupo têm-se dedicado cada vez mais ao estudo da liderança, sendo que a investigação atingiu o seu auge durante os anos 40, 50 e 60 (Hogg *et al.*, 2012).

O estudo da liderança permitiu que ao longo dos anos fossem surgindo diversos conceitos, contudo, os investigadores, geralmente, definem-na de acordo com as suas perspetivas individuais e os efeitos que mais contribuem para a sua investigação o que pode levar a conotações diferentes que criam ambiguidade no seu significado sendo confundida com alguma frequência com poder, autoridade, gestão, administração, controlo e supervisão (Yukl, 2020).

De acordo com Robbins (2005, p. 258), a liderança pode ser definida como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal como a que é conferida por um alto cargo na organização”. Por isso, podemos afirmar que liderança é a capacidade que um determinado líder tem para direcionar um conjunto de pessoas na realização das suas tarefas de forma voluntária, tendo como finalidade o cumprimento dos objetivos da equipa e da organização (Rosa, 2016).

A liderança formal depende da posição que o líder ocupa dentro da organização tendo como funções organizar e dirigir os elementos da sua equipa para que estes cumpram os objetivos estabelecidos da organização e do grupo. Estes líderes procuram liderar pelo exemplo inspirando os seus seguidores a fazer o seu melhor e a aumentar o seu desejo de luta pela excelência. Para além disso, devem proporcionar um bom ambiente no local de trabalho para que as pessoas não tenham receio de cometer erros. A liderança também pode ser informal, sendo que um líder informal é considerado alguém que não tem autoridade oficial para orientar uma equipa, mas que está disposto a intervir e a tomar medidas. Estes líderes podem ser encontrados em qualquer posição de uma organização e todas as pessoas os reconhecem porque são colegas de trabalho que avançam assim que surge um problema que precisa de ser resolvido. Geralmente, são os colaboradores que fazem melhor o seu trabalho e tornam-se mais propensos a progredir na empresa no futuro. Todos estes atributos fazem com que a

sua lealdade para com a organização aumente pois sentem que estão a colaborar para um futuro melhor (Ross, 2014).

Em resumo, apesar da fonte de influência poder depender da posição hierárquica que o indivíduo ocupa numa organização, nem todos os líderes são gestores tal como nem todos os gestores são considerados líderes. Por vezes a capacidade de influência surge de forma independente à estrutura organizacional, sendo que os líderes podem emergir dentro de um grupo de trabalho ou através de uma nomeação para liderar determinado grupo (Alves & Canilho, 2010).

Atualmente, é possível verificar que as relações entre os líderes e os seus subordinados têm sofrido algumas alterações, o que pode ser explicado pelo facto de poucos dirigentes dependerem do seu poder legítimo ou coercivo para persuadir as pessoas a realizar as suas tarefas. Em vez disso, os líderes estão envolvidos num processo de transação com os seus funcionários, onde é esclarecido o que lhes é exigido e qual a sua compensação caso cumpram as suas tarefas corretamente (Bass, 1990).

É importante perceber o que torna um líder eficaz. Ao dirigir uma equipa, é fundamental que o líder reconheça a heterogeneidade dos seus seguidores e alcance a unidade de valores e direções comuns sem se esquecer da singularidade da pessoa. Para que isso seja alcançado torna-se indispensável a utilização de meios inovadores de formação, de apoio, de treino e de suporte que são fornecidos a cada um dos trabalhadores de forma a cumprir os objetivos da organização e permitindo o seu crescimento enquanto pessoa (Winston & Patterson, 2006).

A investigação sobre a liderança para além de se focar na interação entre líder e liderados, também tem dado ênfase ao estilo de liderança. É neste sentido que surge o debate entre os conceitos de liderança transformacional e liderança transacional (Dimas *et al.*, 2016).

A liderança transformacional e a liderança transacional podem ser consideradas abordagens importantes pois, apesar de serem estilos distintos não são mutuamente exclusivas. Com efeito, diz-se que os líderes mais eficazes são tanto transformacionais como transacionais (Holtz & Harold, 2008; Woods 2019).

A liderança transacional é definida por Dimas *et al.* (2016, p. 38) como “um processo de influência cujos efeitos se produzem ao nível da motivação dos seguidores para atingirem os seus próprios objetivos”. A motivação do líder transacional limita-se a que os seguidores satisfaçam as expectativas do líder. É visto como um processo de troca onde os líderes

oferecem recompensas em troca do cumprimento de objetivos através da monitorização e do controlo de resultados. Esta perspetiva teórica centra-se em atingir as metas organizacionais e em identificar a capacidade de cada um dos indivíduos para atingi-las. No caso das tarefas por eles desempenhadas serem bem-sucedidas, as necessidades e os desejos dos seguidores em troca serão satisfeitos. Esta dimensão de liderança, é orientada para as tarefas com uma forte dependência da autoridade hierárquica, recompensa e punição (Antonakis *et al.*, 2003; Dimas *et al.*, 2016; Woods, 2019).

A liderança transacional, segundo Kara *et al.* (2013), estimula a criação de relações entre supervisores e subordinados baseadas em interesses e, por isso, encoraja a negociação desses interesses colocando um preço em tudo e todos. Tal facto pode contribuir para que os colaboradores promovam e disputem os seus próprios interesses, num ambiente que luta por recursos limitados. Este estilo de liderança é composto por quatro dimensões: (1) reforço contingente, (2) gestão pela exceção (ativa) (3) gestão pela exceção (passiva) e (4) *laissez-faire*. No que diz respeito ao **reforço contingente**, as pessoas apreciam recompensas tangíveis em troca do seu esforço. É esperado dos líderes que utilizem recompensas contingentes que orientem os seus trabalhadores para que o trabalho seja realizado. Assim, o reforço contingente pode ser considerado uma relação recíproca positiva entre líder e liderados onde se trocam ideias e competências de forma a cumprir os objetivos da organização e as necessidades individuais (Sarros & Santora, 2001).

A **gestão pela exceção** diz respeito à monitorização do desempenho e a tomada de medidas de ação corretivas quando é necessário. Este fator pode assumir duas formas: **ativa e passiva**, sendo que na primeira o líder age de forma ativa ao vigiar diretamente os seguidores de forma a evitar erros ou violação das regras utilizando medidas corretivas. Na forma passiva o líder apenas vai agir quando ocorrem problemas graves que necessitem da sua intervenção para a resolução dos mesmos (Bono & Piccolo, 2004; Northouse, 2016).

Por fim, no *laissez-faire* o líder é incapaz de se envolver e tenta evitar de forma intencional o confronto e reduz ao mínimo as interações pessoais. Este comportamento reflete-se em uma atitude indolente e não comprometida entre os líderes e, para além disso, vai prejudicar o trabalho dos colaboradores que se esforçam arduamente no desempenho das suas funções (Sarros & Santora, 2001).

Atualmente a investigação sobre liderança transacional é vista um como processo de troca que dá relevo à satisfação das necessidades dos seguidores se o seu desempenho for de

acordo com o contrato estabelecido com o líder. Nas suas funções de supervisão o líder transacional identifica e adquire recursos que o seguidor necessita para um desempenho eficaz, troca recompensas pelo esforço e responde aos interesses imediatos dos seus seguidores (Shivers-Blackwell, 2004). Contrariamente, na liderança transformacional o líder não considera os indivíduos como seguidores, mas leva-os a criar novas oportunidades e novos desafios no trabalho (Dimas *et al.*, 2016; Sultana *et al.*, 2015).

Desde os primórdios dos anos 80 que a liderança transformacional tem sido alvo de investigação, tornando-se uma das abordagens mais importantes e populares no estudo da liderança. Por valorizar aspetos mais carismáticos e afetivos, é possível considerar que faz parte do paradigma da “nova liderança” e a sua popularidade deve-se ao facto de priorizar o desenvolvimento dos seus seguidores e focar-se na motivação intrínseca, o que contribui para satisfazer as necessidades dos grupos de trabalho atuais que procuram ser inspirados para conseguirem alcançar o sucesso em tempos de incerteza (Northouse, 2016).

A liderança transformacional pode ser explicada como um processo no qual os líderes tentam influenciar a mudança de consciência dos seus subordinados sobre o que importa e, conduzem-nos a ver-se a si próprios, às oportunidades e desafios do seu ambiente de uma outra forma (Dimas *et al.*, 2016). Esta abordagem ocorre quando os líderes ampliam e enaltecem os interesses dos seus funcionários, apelando à consciência e aceitação do propósito e missão do grupo levando-os a olhar para além do seu interesse individual em prol do bom funcionamento do grupo (Bass, 1990).

A liderança transformacional segundo Bass e Avolio (1993), é composta por quatro fatores: (1) influência idealizada (2) inspiração motivacional (3) estímulo intelectual e (4) consideração individual.

A **influência idealizada** ou carisma, é o grau em que o líder se comporta de formas admiráveis levando os seguidores a identificarem-se consigo. Os líderes carismáticos apresentam segurança, tomam posição e apelam aos indivíduos a um nível emocional. (Judge & Piccolo, 2004). Este fator pode ser classificado através de duas componentes: influência idealizada atribuída que está relacionada com as associações que os elementos do grupo atribuem ao líder baseadas nas suas perceções e centram-se em ideais e ética de ordem superior; influência idealizada comportamental que diz respeito às ações carismáticas do líder e às observações do seu comportamento por parte dos membros da equipa (Antonakis *et al.*, 2003; Northouse, 2016).



Relativamente à **inspiração motivacional**, os líderes utilizam apelos emocionais para desafiar os seus seguidores com padrões elevados, descrevem uma visão convincente do futuro e inspiram-nos a comprometerem-se com uma visão partilhada (Dust *et al.*, 2013; Judge & Piccolo, 2004).

Quanto ao **estímulo intelectual**, inclui uma liderança que estimula os seguidores a serem criativos e inovadores através da utilização de novas abordagens na resolução de problemas organizacionais. Os líderes que são intelectualmente estimulantes são capazes de enfatizar soluções racionais para as ocorrências menos favoráveis e promovem os esforços individuais para desenvolver novas resoluções (Bass, 1990; Northouse, 2016).

Por fim, a **consideração individual** está relacionada com o comportamento do líder que contribui para a satisfação dos seguidores através do apoio, atendendo às suas necessidades individuais, o que permite que cada elemento se desenvolva e atualize de forma autónoma (Antonakis *et al.*, 2003).

A liderança transformacional está associada ao desempenho profissional e atitudes dos funcionários como por exemplo satisfação no trabalho, confiança nos líderes, compromisso de equipa/organizacional e lealdade. Para além disso, é possível verificar que este tipo de liderança está relacionado com emoções positivas que são vividas pelos funcionários da organização (Men & Stacks, 2013).

Ao direcionar os elementos da equipa, ao apoiá-los e ao inspirá-los, os líderes vão conseguir influenciar a capacidade dos indivíduos de enfrentar situações desafiantes (Rebelo *et al.*, 2018). A liderança transformacional “valoriza emoções e valores e destaca a importância de comportamentos simbólicos e do papel do líder para tornar os acontecimentos significativos para os seus colaboradores” (Dimas *et al.*, 2016, p. 38).

O líder transformacional tem a capacidade de desenvolver e criar mudanças significativas na organização e procura incentivar os indivíduos a participarem nas alterações atribuindo-lhes poder e levando-os a transcender os seus interesses individuais. Torna-se um exemplo para os seus seguidores uma vez que é confiante, competente, segue ideais fortes, ouve e motiva os colaboradores a discutir e a expressar diferentes pontos de vista. Para além disso, na liderança transformacional, o líder é bastante proativo e procura melhorar o desenvolvimento e inovação de cada um dos elementos do grupo e da organização tentando alcançar mais do que inicialmente previsto (Northouse, 2016; Rebelo *et al.*, 2018).

Mais recentemente, Carless *et al.* (2000), inspirados nos modelos anteriores relativos à liderança transformacional, apresentaram sete comportamentos característicos dos líderes transformacionais: (1) comunicam a visão; (2) desenvolvem os colaboradores; (3) fornecem apoio; (4) atribuem *empowerment*; (5) são inovadores; (6) lideram pelo exemplo e são (7) carismáticos.

No que diz respeito à **comunicação da visão**, o líder cria a imagem do futuro da organização através da transmissão dos seus valores principais que guiam e motivam os funcionários a direcionar o seu desempenho em torno de um bem comum. Ao ligar as funções dos seus colaboradores a uma visão convincente, é importante que seja definido pela empresa o que esta espera ser e realizar num determinado período de tempo, orientando os seus colaboradores para o futuro dentro do mercado de trabalho, na comunidade e no ambiente onde exerce as suas atividades sem, no entanto, se distanciar da realidade da organização (Ferreira, 2016). Importa que cada indivíduo veja o seu trabalho de forma mais significativa e para além disso, que cada seguidor acredite que consegue alcançar os objetivos que lhe são atribuídos permitindo que os níveis de autoeficácia e desempenho aumentem de forma positiva (Dimas *et al.*, 2016; Wang *et al.*, 2011).

Para que isso seja possível, importa **desenvolver os colaboradores e fornecer apoio** através do incentivo e da prestação de auxílio, reconhecendo em cada um as suas capacidades e necessidades, sendo importante, também, dar *feedback* positivo e enaltecer o sucesso individual pois só assim é que cada indivíduo atinge o seu máximo potencial (Dimas *et al.*, 2016; Wang *et al.*, 2011).

O líder transformacional procura **liderar pelo exemplo** uma vez que tenta comunicar com clareza as suas crenças e valores e tenta adotar comportamentos responsáveis, sendo por isso considerado **carismático** pois é admirado e respeitado pelos seus colaboradores. É mais provável que o carisma seja atribuído a líderes que utilizam meios não convencionais para atingirem as suas metas de trabalho, que implementam estratégias inovadoras e que são capazes de assumir riscos pessoais para alcançar a visão que desejam. Por isso, a confiança é uma componente importante, sendo que os colaboradores se sentem mais motivados e interessados nas suas tarefas quando o seu supervisor apresenta estas qualidades (Dimas *et al.*, 2016; Yukl, 2010).

Ao atribuir *empowerment* aos funcionários da sua organização, o líder transformacional envolve a equipa na tomada de decisão e na resolução de problemas o que contribui para a criação do entusiasmo dos empregados por causas importantes. Além disso, o líder

preocupa-se realmente com o bem-estar e com as necessidades dos seus seguidores pois só assim pode existir uma comunicação aberta e participada entre os elementos do grupo (Dimas *et al.*, 2016; Men & Stacks, 2013).

Por fim, o facto de adotarem métodos versáteis e diferentes para cumprirem os objetivos organizacionais, torna os líderes transformacionais mais **inovadores** uma vez que procuram tirar proveito de oportunidades desafiantes e encorajam a sua equipa a aprender com os erros que possam surgir ao longo do processo (Carless *et al.*, 2000).

Todos estes comportamentos adotados pelo líder vão influenciar a forma como os seguidores encaram as adversidades estabelecendo, assim, uma maior relação de confiança através da sua capacidade de motivação e definição de objetivos de equipa o que irá contribuir para a sua crença num futuro melhor (Gooty *et al.*, 2009).

Em síntese, ambas teorias da liderança apresentam os seus pontos fortes e fracos e representam as tentativas ousadas dos cientistas para esclarecer a natureza e o efeito da liderança. Para além disso, muitos autores têm argumentado que a investigação sobre liderança transformacional e transaccional não analisou totalmente as variáveis mediadoras que relacionam o estilo de liderança com o desempenho por isso é necessário fazer mais trabalho empírico para se conseguir obter uma compreensão mais clara dos dois conceitos (Bass *et al.*, 2003; Odumeru & Ogbonna, 2013).

## **1.2. Efeitos da liderança transformacional**

A liderança transformacional é o motor para a inovação nas organizações. De forma a reforçar e promover a inovação, é importante que haja empenho e comunicação entre os elementos e, para isso, os líderes transformacionais incentivam os seguidores a agir em conformidade com a visão da empresa (Al-Husseini *et al.*, 2019). Os líderes através da influência idealizada contribuem para a construção e respeito dos trabalhadores, para expressar a confiança na visão da organização e para dar ênfase à importância de um sentido coletivo da missão da instituição. Ao praticar a inspiração motivacional, os líderes encorajam os colaboradores a atingir o desempenho que lhes é exigido contribuindo para um clima de colaboração e para o trabalho de equipa que é adequado à visão da instituição, favorecendo um ambiente propício para a inovação (Al-Husseini *et al.*, 2019). Para além disso, através do estímulo intelectual, os líderes incentivam à imaginação e criatividade dos elementos de forma a reexaminarem os antigos pressupostos de realização das tarefas. Quando os colaboradores sentem que as suas ideias e opiniões são valorizadas estão mais propensos a

criar ideias inovadoras. Com a consideração individual, os líderes transformacionais fomentam a construção de relações individuais com os seus seguidores atendendo às suas necessidades, capacidades e aspirações. Para facilitar o processo de inovação os líderes devem fornecer apoio e treino aos seus seguidores proporcionando-lhes orientação para que estes fiquem mais vocacionados para inovar (Al-Husseini *et al.*, 2019).

As inovações são reconhecidas como um fator crucial para o bom desempenho e sucesso das organizações no contexto competitivo em que vivemos atualmente uma vez que resultam no aumento da produtividade, em processos sociais melhorados e numa maior satisfação. Assim, muitos investigadores consideram que os chefes de equipa têm um papel importante no incentivo à inovação nas suas equipas de trabalho pois uma abordagem que se baseia em equipas pode ajudar a ultrapassar o processo, desde o desenvolvimento de ideias criativas até à sua implementação (Rousseau *et al.*, 2013).

A comprovar que a inovação contribui para o bom desempenho e sucesso da organização, uma revisão sistemática da literatura, baseada na análise de 28 documentos resultantes de estudos primários, Júnior *et al.* (2020) concluíram que os efeitos positivos da liderança transformacional na inovação passam também pela estruturação de um ambiente favorável à criatividade da organização e à gestão do conhecimento. Dos resultados sobressai que a liderança transformacional é fundamental pois pode ser caracterizada como pilar estratégico no auxílio aos processos de inovação e permite refletir como a liderança pode ser direcionada não só para melhorar a gestão da organização, mas também, orientar para a formação de uma liderança mais adequada.

Com o estudo da liderança é possível compreender o impacto que o líder tem nas suas equipas. Embora não seja possível definir uma corrente dominante, muitos autores procuram ultrapassar as falhas dos modelos anteriores e é neste contexto, que surge a liderança transformacional que diz respeito a um processo influenciador e transformador de atitudes e valores dos colaboradores e, que fortalece o compromisso com a missão e objetivos da organização. Com esta abordagem os seguidores desenvolvem um sentimento de confiança e lealdade para com o seu líder e sentem-se motivados a fazer mais do que é esperado deles (Dimas *et al.*, 2016; Yukl, 2010). Um estudo realizado por Abelha *et al.* (2018) no Brasil, em diversas empresas, num total de 166 participantes, obtiveram como resultado uma associação positiva entre a liderança transformacional atribuída pelo seguidor ao seu superior e a sua satisfação no trabalho. Este resultado está de acordo, como foi referido anteriormente, com a literatura sobre a liderança transformacional.

Neste sentido, é possível verificar que a liderança transformacional tem inúmeras vantagens tanto para as organizações como para os líderes e seus liderados. Primeiramente, esta abordagem tem um apelo intuitivo sendo que nesta perspectiva o líder preocupa-se bastante em defender a mudança para os outros e este conceito é consistente com a noção que a população tem sobre a definição de liderança. As pessoas sentem-se atraídas por este estilo porque faz sentido para elas uma vez que é apelativo que um líder forneça uma visão para o futuro. Este novo estilo de liderança alterou o conceito típico da relação existente entre líder e subordinado (Northouse, 2016).

Para além disso, a liderança transformacional oferece uma visão mais alargada da liderança em comparação com outros modelos porque muitos deles focam-se na forma como os líderes trocam recompensas por objetivos cumpridos e a abordagem transformacional não se foca apenas em transações, mas também nas necessidades e crescimento dos colaboradores. Ao priorizar as necessidades, os valores e a moral dos seguidores, o líder tenta levar os indivíduos a alcançar padrões mais elevados de responsabilidade moral e inclui a motivação como fonte de forma a que os colaboradores esqueçam os seus próprios interesses pelo bem da equipa e da organização (Northouse, 2016).

No entanto, existem algumas limitações no que diz respeito a esta abordagem. A primeira prende-se com a ambiguidade subjacente às suas influências e processos. A teoria falha na explicação da interação entre as variáveis da liderança transformacional e os resultados positivos do trabalho. A teoria seria mais consistente se a influência nos processos fosse mais clara e fosse útil para explicar como cada tipo de comportamento afeta cada variável de mediação e os seus resultados (Odumeru & Ogbonna, 2013).

O estudo realizado por Dias e Borges (2015), vem corroborar o que foi anteriormente referido por Odumeru e Ogbonna (2013). Neste contexto, foi realizado um estudo, pelos autores, numa amostra com 315 funcionários que representam 82 equipas da administração pública em Minas Gerais, com o objetivo de analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipas. Colocada a hipótese de que o ‘estilo de liderança transformacional levaria aos melhores resultados de desempenho’, obtiveram resultados pouco expectáveis uma vez que os servidores apontam que o desempenho das equipas é influenciado positivamente pelo estilo de liderança transacional e não transformacional, isto é, os líderes que utilizam mecanismos de negociação que associam o desempenho à recompensa são os que obtêm melhores resultados. Os autores concluem que na administração pública o estilo de liderança transacional está associado ao

melhor desempenho das equipas. No entanto, os autores referem que é necessário estudar mais o papel da liderança no setor público uma vez que a liderança transacional, de acordo com a literatura, encaminha-se para um baixo envolvimento do funcionário levando a um baixo índice de desempenho e a pouco comprometimento por parte das equipas.

Por sua vez Bono e Judge (2004) realizaram uma meta análise sobre a relação entre a personalidade e os comportamentos da liderança transformacional e transacional. Da análise dos diferentes artigos, os autores concluíram que, de uma maneira geral, a extroversão apresenta a correlação mais forte e consistente com a liderança transformacional. Observaram ainda que a liderança transacional tinha uma menor relação com a personalidade do que a liderança transformacional. Os autores verificaram também que o carisma era o traço mais relacionado com a personalidade e a gestão pela exceção o menos relacionado. De forma mais global, os autores concluíram que a personalidade se relaciona de forma ténue com a liderança transformacional e transacional.

A segunda desvantagem da liderança transformacional é o facto de tratar a liderança como um traço de personalidade ou predisposição pessoal e não como um comportamento que as pessoas podem aprender. Ao ser considerada como uma característica, a formação dos indivíduos torna-se complicada pois é difícil treinar as pessoas para alterarem os seus próprios traços. Apesar de muitos investigadores afirmarem que esta abordagem se preocupa com os comportamentos do líder, como por exemplo com a forma como se relacionam com os seus seguidores, existe uma inclinação para ver este estilo como uma perspetiva relacionada com traços. Para além disso, existe uma tendência para ver os líderes como pessoas que têm qualidades especiais para transformar os outros e serem visionários sendo estas qualidades essenciais da liderança transformacional (Northouse, 2016).

O facto de cobrir um grande espectro de atividades tais como motivar, criar uma visão e influenciar seguidores leva alguns investigadores a indicarem que as quatro dimensões da liderança transformacional estão correlacionadas entre si. Além disso, este estilo de liderança inspira o líder a agir de forma independente dos seus colaboradores quando cria mudanças e estabelece uma nova direção e visão por isso a natureza carismática desta abordagem pode ser usada de forma errada quando os líderes se comportam de modo pouco ético (Jambawo, 2018).

A liderança transformacional pode ser considerada elitista e antidemocrática pois o líder tem um papel preponderante na criação da visão e nas mudanças que ocorrem, o que pode sugerir que esteja a atuar de forma independente dos seus seguidores ou a colocar-se acima das suas

necessidades. Alguns autores defendem que este tipo de liderança é tendenciosa em favor das posições ocupadas por pessoas com cargos mais elevados e, além disso, é possível verificar que os seguidores que têm um nível elevado de envolvimento emocional no trabalho podem apresentar um maior grau de *stress* e ao serem influenciados por diversos líderes, com diferentes visões, o resultado será uma maior ambiguidade, conflito de papéis e surgir concorrência excessiva entre as diferentes subunidades da organização (Northouse, 2016; Odumeru & Ogbonna, 2013).

Por fim, a liderança transformacional assume o estereótipo da liderança heroica. Esta abordagem assume que é o líder que move os seus seguidores a fazer coisas extraordinárias e ao focar-se demasiado nele, a maioria dos investigadores não tem prestado atenção à liderança partilhada ou influência recíproca por isso é necessário concentrar-se na forma como os líderes podem encorajar os seus seguidores a desafiarem a sua visão e a participar no processo de liderança (Northouse, 2016; Odumeru & Ogbonna, 2013).

Em suma, a liderança transformacional motiva os colaboradores a serem proativos uma vez que os líderes permitem algum grau de liberdade no desenvolvimento das tarefas, o que vai promover uma maior eficácia e um aumento da satisfação dos indivíduos. Para além disso, contribui para o bom funcionamento da organização e das equipas de trabalho.

## 2- Capital psicológico

No contexto competitivo que se vive atualmente é crucial que as empresas adotem medidas diversificadoras de forma a demarcarem-se dos seus opositores e, devem fazê-lo principalmente através dos comportamentos inovadores dos seus colaboradores como por exemplo, a utilização de novos métodos de trabalho e novas ideias para produtos uma vez que são recursos importantes que contribuem para o sucesso da organização em ambientes empresariais dinâmicos. Para além disso, as empresas solicitam pessoas visionárias de modo a manterem as suas posições competitivas no mercado. Porém, ambientes que são extremamente competitivos e que colocam constantemente os empregados sob pressão para serem mais criativos podem levar ao *stress* laboral e conduzir a uma variedade de problemas fisiológicos e psicológicos (Abbas & Raja, 2015).

A noção de comportamento organizacional positivo foi formulada como uma forma de incorporar convencionalmente a psicologia positiva no local de trabalho (Martin *et al.*, 2011). Segundo Luthans (2002, p.58), este conceito pode ser definido como “o estudo e aplicação de forças dos recursos humanos e capacidades psicológicas orientadas positivamente que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para a melhoria do desempenho no local de trabalho atual”.

De modo a diferenciar-se de outras abordagens positivas descritas na literatura académica e prática, foram definidos cinco critérios para a inclusão de constructos na definição de comportamento organizacional positivo que se refere em seguida: (1) assente em investigação e teoria; (2) mensuração válida; (3) relativamente singular na área do comportamento organizacional; (4) *state-like* (estado psicológico positivo), e por conseguinte, aberto à mudança e ao progresso em oposição a uma característica fixa e (5) ter um impacto positivo no desempenho individual relacionado com a satisfação e o trabalho (Luthans *et al.*, 2007).

Recursos psicológicos como a coragem, a gratidão, o cuidado, a criatividade, a autenticidade, a inteligência emocional, o perdão e a espiritualidade foram estudados e verificou-se que variam no seu grau de adequação a estes critérios. A esperança, a autoeficácia, a resiliência e o otimismo foram considerados os únicos recursos que cumprem todas as normas mencionadas e são os que melhor se ajustam aos critérios de inclusão do comportamento organizacional positivo e, quando combinados, contribuem para a construção de um núcleo de ordem superior que se baseia nos pontos comuns partilhados e



nas suas características únicas (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

O conceito de capital psicológico pode ser definido como:

o estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo e caracteriza-se por: (1) ter confiança (autoeficácia) para assumir e colocar o esforço necessário para alcançar o sucesso em tarefas desafiantes; (2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre o sucesso de agora e no futuro; (3) perseverar na prossecução de objetivos e, quando necessário, redirecionar os caminhos para objetivos (esperança), de forma a ter sucesso e (4) quando confrontados com problemas e adversidades, sustentar e recuperar e ir mais além (resiliência) para atingir o sucesso (Luthans *et al.*, 2007, p.3).

A autoeficácia, está relacionada com a confiança que cada indivíduo tem em si para mobilizar a energia motivacional, os recursos cognitivos e os cursos de formação que necessita para executar com sucesso uma determinada tarefa (Antunes *et al.*, 2013). Os indivíduos que persistem em se envolver em atividades consideravelmente ameaçadoras, mas que na realidade são seguras, irão ganhar experiências que reforçam o seu sentido de eficácia contribuindo, assim, para a perda do seu comportamento defensivo. Ao serem fornecidas ferramentas apropriadas e incentivos adequados, verifica-se uma maior capacidade de tolerância a situações de *stress* e, conseqüentemente, a um aumento do esforço de superação (Bandura, 1977).

Por ser uma crença dentro dos limites de uma tarefa ou contexto próprio, a autoeficácia difere dos restantes constructos psicológicos positivos, sendo que Bandura (1997) identificou quatro fontes para o desenvolvimento da eficácia: (1) ao realizar com sucesso uma tarefa desafiante, os indivíduos sentem-se mais confiantes nas suas capacidades de forma a conseguir executá-la; (2) a eficácia pessoal é influenciada quando os indivíduos através da observação de outras pessoas experientes, aprendem a realizar as tarefas pois se forem bem-sucedidas, contribui para o aumento da autoeficácia; (3) o impacto positivo deste modelo vai depender do quão semelhante a pessoa se vê a si própria no que diz respeito ao modelo que utilizou para a realização da tarefa pois, quanto mais relevante for, mais eficaz se irá tornar o processo de desenvolvimento da eficácia e, por fim, (4) os indivíduos podem ser influenciados por pessoas respeitadas tornando-se mais confiantes, ou seja, um líder eficaz pode transparecer a sua crença na capacidade que o seu empregado possui na realização de determinada tarefa, dando *feedback* para que possam ser feitos progressos, por isso a eficácia vai depender do grau de credibilidade do persuasor em relação ao destinatário (Bandura, 1997).

Por fim, o bem-estar psicológico, físico e fisiológico pode influenciar os níveis de autoeficácia pois, um líder que forneça apoio emocional e valorize os seus colaboradores evita o esgotamento e ajuda a manter a sua saúde mental e física (Bandura, 1997). Os colaboradores que têm elevados níveis de autoeficácia apresentam uma maior crença na sua aptidão para enfrentar os desafios e os resultados, contrariamente àqueles que mostram um nível inferior (Newman *et al.*, 2014).

No que diz respeito ao otimismo, é um estilo positivo que relaciona eventos positivos com causas pessoais, permanentes e generalizadas e atribui os eventos negativos a fatores externos, temporários e a situações específicas. Em comparação, o estilo explicativo pessimista relaciona eventos positivos com causas externas e temporárias e negativos a fatores pessoais e permanentes (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Os indivíduos otimistas procuram ser mais criativos no desempenho das suas tarefas. Os líderes otimistas empregam novas abordagens e soluções inovadoras para a resolução dos problemas. Para além disso, as pessoas otimistas tendem a assumir os créditos e esperam que surjam acontecimentos positivos nas suas vidas distanciando-se dos desfavoráveis, sendo assim mais provável que estes indivíduos não se sintam culpados e desesperados ao utilizar soluções arrojadas para os seus dilemas (Abbas & Raja, 2015).

A esperança é considerada um estado motivacional que abrange a capacidade de estabelecer objetivos valiosos (força de vontade) e a certeza de que se podem ultrapassar todos os obstáculos para alcançar os objetivos definidos (Gooty *et al.*, 2009). A esperança pode ser definida através de dois fatores: a vontade de alcançar um objetivo e os caminhos para o atingir. No trabalho, líderes considerados esperançosos tendem a alcançar um desempenho financeiro elevado nas unidades que gerem, pois, têm força de vontade e conhecimento sobre os caminhos para chegar aos objetivos estabelecidos (Mathe *et al.*, 2014).

A resiliência é considerada por Kim *et al.* (2019) um conceito que mostra uma capacidade promissora para aumentar o desempenho organizacional e que assenta as suas raízes na investigação clínica. Luthans (2002, p. 702) define resiliência como “a capacidade psicológica positiva de recuperar da adversidade, incerteza, conflito, fracasso ou mesmo mudança positiva, progresso e responsabilidade acrescida”. Dentro do comportamento organizacional positivo verifica-se que a resiliência permite para além de eliminar ou reduzir a negatividade, possibilita a criação de oportunidades de aprender, de crescer e de prosperar, desempenhando um papel importante no enfrentar e ultrapassar crises, procurando de um modo proativo novas experiências, isto é, desenvolve a capacidade de recuperar de um

insucesso criando estratégias de superação através da acumulação de experiências (Kim *et al.*, 2019). Os indivíduos com maior nível de resiliência têm maior capacidade para enfrentar experiências negativas ou alterações no ambiente externo (Newman *et al.*, 2014).

Ao interagir de forma sinérgica os quatro componentes formam uma construção central do capital psicológico conduzindo a um maior desempenho dos indivíduos assente no seu reforço de um esforço extra, promoção da criação de diversas soluções para os problemas, expectativas positivas sobre os resultados o que contribui para a obtenção de níveis elevados de motivação e respostas favoráveis aos contratempos (Luthans *et al.*, 2010).

Colaboradores que possuam um elevado nível de capital psicológico têm um melhor nível de desempenho devido ao número e nível de constructos psicológicos positivos que se manifestam através dos seus conhecimentos, da sua motivação e, em último caso, dos seus comportamentos, contrariamente àqueles que apenas demonstram esperança, resiliência, otimismo ou autoeficácia numa determinada situação (Luthans *et al.*, 2007).

O capital psicológico encerra uma construção multidimensional como tal, demonstrou ter maior capacidade de explicação quando é considerado como uma construção central em contraste com as suas componentes individuais (Clapp-Smith *et al.*, 2009). A intervenção do capital psicológico assume um papel importante para o desenvolvimento e expansão do capital humano e psicológico, ou seja, reconhece a experiência e as competências do indivíduo (“quem é”) bem como o que pode vir a adquirir (“em quem se pode tornar”) (Luthans *et al.*, 2008).

O capital psicológico é consideravelmente mais dinâmico e, por isso, é mais propício ao desenvolvimento e à mudança. Comparativamente às forças e virtudes de carácter da psicologia positiva, o seu desenvolvimento pode ser mais favorável em ambientes de trabalho através de pequenas intervenções de formação ao longo da vida. Ao serem utilizadas técnicas de formação os indivíduos fortalecem o seu capital psicológico através do domínio de tarefas ligadas ao trabalho, definindo objetivos de abordagem, pensamento orientado para o futuro, antecipação e planeamento de caminhos para as adversidades e obstáculos que possam surgir (Youssef & Luthans, 2012).

As pessoas com elevado capital psicológico podem de forma flexível e adaptável agir com diferentes capacidades para satisfazer as exigências dinâmicas dos seus empregos, dado que o seu capital psicológico também os ajuda a experimentar níveis mais elevados de competência e bem-estar (Luthans *et al.*, 2007).

O líder tem o dever de transparecer integridade, confiança, incentivar a reciprocidade dos seus colaboradores e promover uma cultura organizacional em que o desenvolvimento do capital psicológico passe a fazer parte da vida diária dos funcionários (Luthans *et al.*, 2007).

O capital psicológico do líder está ligado ao compromisso de trabalho dos subordinados por diversos motivos. Primeiramente, os líderes que apresentam um nível elevado de capital psicológico procuram apoiar os seus colaboradores no desempenho das suas funções o que leva os funcionários a ficarem mais motivados e a investirem mais no seu trabalho. Quando cometem erros, os líderes atribuem-nos a variáveis externas em detrimento das capacidades pessoais. Os elevados níveis de autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência apresentados pelo líder permitem que este responda de forma positiva mesmo que o indivíduo cometa erros, sendo encarados pelos empregados como mais eficazes e dignos de confiança. Para além disso, os colaboradores não terão medo de castigos o que os torna física e emocionalmente focados no seu trabalho. Está demonstrado que o capital psicológico está positivamente relacionado com o desempenho profissional e com os resultados que se pretendem alcançar. Assim, é fundamental para que a organização tenha um funcionamento eficaz que se estabeleça uma relação de confiança entre os líderes e os seus subordinados o que os leva a acreditar que um líder ao tomar decisões competentes promove o crescimento e a produtividade da organização e que apesar da complexidade do trabalho em equipa, ao ser incentivada a colaboração e a partilha de informação levará a um aumento do seu nível de envolvimento no trabalho e a ter confiança num futuro promissor (Xu *et al.*, 2017).

Foi demonstrado que as perceções de prestígio externo dos empregados foram positivamente associadas ao seu capital psicológico. Assim, os indivíduos que apresentam níveis mais baixos de capital psicológico deparam-se com um ambiente de trabalho stressante e com níveis elevados de conflito trabalho-família contrariamente aos que vivenciam experiências menos stressantes. Do mesmo modo, níveis mais elevados de incerteza no emprego levaram a níveis mais baixos de capital psicológico que por sua vez anteciparam níveis mais elevados de *stress*. Os indivíduos com um elevado capital psicológico são mais confiantes, o que contribui para a diminuição das suas intenções de *turnover* (Newman *et al.*, 2014). Paralelamente, os colaboradores com um elevado capital psicológico, apresentam recursos psicológicos positivos (cognitivos, afetivos, e motivacionais) que os afastam do *stress* e lhes permitem criar estratégias que os guiam a alcançar os objetivos quer do trabalho quer da organização de uma forma criativa, demonstrando comportamentos inovadores que lhes possibilitam a criação de outras alternativas e que os auxilia a ultrapassar fracassos e

contratempos e obter a aprovação e apoio dos colegas nas suas ideias utilizando-as de forma útil no local de trabalho (Abbas & Raja, 2015).

### **3- Comportamento intra papel e comportamento extra papel**

Ao analisar os comportamentos que os trabalhadores realizam voluntariamente dentro de uma organização, importa distinguir entre: comportamento intra papel e comportamento extra papel.

O comportamento intra papel é o comportamento imposto e esperado pelos membros da instituição. É importante fazer esta distinção pois o comportamento intra papel é influenciado pelas contingências estruturais organizacionais, nomeadamente padrões de procedimentos operacionais e normas de grupo. Estas contingências reduzem a variância no comportamento porque a maioria dos indivíduos desempenha as suas funções básicas como é esperado (Vandewalle *et al.*, 1995). Este comportamento é considerado expectável, avaliado e recompensado e, é direcionado para as tarefas, os deveres e as responsabilidades formais, nomeadamente as que estão incluídas na descrição de um determinado trabalho (Leung, 2008). As organizações apenas oferecem recompensas a todos os indivíduos que se envolvem em tal comportamento e aqueles que não desempenham bem as suas funções recebem punições, que vão desde reprimendas a consequências financeiras negativas ou até mesmo despedimentos. A forma como cada elemento da equipa executa o seu comportamento intra papel é particularmente crítica numa situação de trabalho de equipa excessivamente interdependente pois, a falha de uma pessoa ao executar um comportamento intra papel pode resultar no impedimento da realização das tarefas por parte dos outros elementos do grupo (Hsu *et al.*, 2017).

O comportamento intra papel direcionado aos clientes por parte dos empregados é definido como as atividades ou desempenhos que são entregues aos clientes como parte dos resultados esperados do serviço. As atividades de comportamento intra papel que os funcionários desempenham traduzem a qualidade do serviço que os clientes percebem e valorizam e, servem como um indicador de desempenho baseado no cliente (Zhao *et al.*, 2018).

Em contrapartida, o comportamento extra papel direcionado aos clientes é considerado como um comportamento discricionário uma vez que não é formalmente recompensado pela organização. O comportamento extra papel exhibe uma maior variância consoante os estados psicológicos individuais. Deste modo, um sentimento de pertença, por exemplo, será mais suscetível de influenciar um comportamento extra papel do que intra papel (Vandewalle *et al.*, 1995).

No que se refere ao comportamento extra papel é possível verificar que é um comportamento de trabalho que supera os requisitos organizacionais e contribui para o sucesso da organização. Um colaborador pode desempenhar este comportamento ao ajudar os seus colegas ou clientes fazendo um esforço extraordinário e, se necessário, encontrar novas formas de melhorar os produtos e os procedimentos. Por isso, é possível definir comportamento extra papel como um comportamento individual flexível que não é diretamente avaliado pelo sistema formal de recompensas e contribui para a eficácia organizacional (Wahda *et al.*, 2020).

Este tipo de comportamento concretiza-se através do desenvolvimento de condutas, de atitudes e de perceções positivas, o que resulta em diversos benefícios para a organização. Comportamentos exibidos de forma proativa pelos membros da organização tais como: ajudar os outros, procurar ajuda, orientação de novos elementos, falar positivamente dos indivíduos da instituição no exterior, iniciativa na resolução de problemas, executar tarefas extra sem reclamar, proteger os recursos da organização, sugestões e ideias criativas e ganhar conhecimento e competências em nome da instituição, podem ser vistos como comportamentos extra papel (Alparslan & Kiliç, 2015). Pessoas que apresentem um elevado nível de curiosidade, interessam-se pela descoberta e conhecimento de novas abordagens e experiências (Nov *et al.*, 2015).

Assim, os colaboradores sentem-se motivados na realização dos seus objetivos, interagindo positivamente e em cooperação com a instituição (Silva *et al.*, 2020). Os comportamentos extra papel positivos na empresa por parte dos empregados tornam-se um recurso humano complementar e diminuem a necessidade de mecanismos formais e, são desencadeados por sentimentos de compromisso para com a organização e sucesso individual (Alparslan & Kiliç, 2015).

O comportamento extra papel não é antecipadamente detalhado por indicações de papéis, não é reconhecido pelos sistemas formais de recompensa e quando algum trabalhador não executa este tipo de comportamento a punição não é aplicada. Porém, os supervisores valorizam o comportamento extra papel porque os ambientes ativos não possibilitam a antecipação ou especificação de todos os comportamentos desejados pelos empregados (Van Dyne & Lepine, 1998). Contudo, as organizações possuem serviços com requisitos relativos à representação da própria organização face a clientes externos, assim como requisitos relativos a interações entre serviços e clientes. Particularmente para facilitar os serviços direcionados ao cliente por parte dos empregados, ou seja,

serviços que vão além dos deveres prescritos, mas que contribuem para o cumprimento dos objetivos organizacionais (Zhao *et al.*, 2018).

Os empregados que apresentam elevados níveis de satisfação no trabalho e de compromisso organizacional têm mais possibilidades de exercer comportamentos intra e extra papel. Assim, os líderes têm um papel fundamental na estimulação destes dois tipos de comportamento por parte dos seus colaboradores. O *Coaching* foi identificado como um fator que contribui positivamente para o comportamento intra papel pois envolve o intercâmbio social entre supervisores e os seus colaboradores, sendo que os primeiros auxiliam os subordinados na aquisição de conhecimentos e competências que estão relacionadas com tarefas que resultam em comportamentos de trabalho benéficos. O empoderamento psicológico faz com que os empregados consigam identificar o significado do seu trabalho, tornando-os mais motivados na participação e contribuição nas tarefas, e têm um impacto favorável no seu comportamento intra e extra papel, por conseguinte, leva a melhorias significativas na execução das suas funções (Hsu *et al.*, 2017).

É possível verificar que a satisfação no trabalho apresenta uma relação positiva com o desempenho profissional e o comportamento extra papel, o que tem influência no absentismo, na rotatividade e no sofrimento psicológico dos colaboradores. Por isso, todos os trabalhadores que demonstrem grandes níveis de satisfação no trabalho têm, também, possibilidades de estarem envolvidos no comportamento extra papel e para além disso, existem menos hipóteses de procurarem outro trabalho ou saírem da organização (Jahangir *et al.*, 2004).

O contributo para o funcionamento organizacional global está relacionado com o comportamento de cidadania organizacional que tem como objetivo esclarecer as razões pelas quais alguns elementos das organizações se limitam às tarefas requeridas nos contratos formais de trabalho enquanto outros indivíduos, voluntariamente, superam estas limitações através de contribuições informais para a empresa à qual pertencem. Este fenómeno consiste na revelação de comportamentos benéficos voluntários que excedem as obrigações formais e eventuais garantias de recompensas contratuais (Gomes *et al.*, 2014; Lee & Allen, 2002).

Inicialmente, o comportamento de cidadania organizacional foi definido como “um comportamento individual discricionário, não reconhecido direta ou explicitamente pelo sistema formal de recompensas, e que no agregado promove o funcionamento eficaz da



organização” (Organ *apud* Rego *et al.*, 2010, p. 217). Mais tarde, Organ (1997, p. 91) redefiniu o conceito de comportamento de cidadania organizacional como sendo “os contributos para a manutenção e melhoria do contexto social e psicológico que apoiam o desempenho de tarefas”. Este comportamento antecipa resultados organizacionais tais como a rentabilidade e a satisfação do cliente, assim como ações de melhoria do processo. Satisfação no trabalho, perceção de justiça e compromisso organizacional são considerados alguns antecedentes importantes (Gong *et al.*, 2018).

Em síntese, o comportamento intra e extra papel direcionados aos clientes contribuem para o aumento da produtividade e um melhor desempenho no local de trabalho, estando o comportamento de cidadania organizacional relacionado com os indicadores de desempenho individual e organizacional.



## **II - Quadro conceptual da investigação e método**

### **1- Objetivos**

De forma a aprofundar os conhecimentos e a temática, desenvolveu-se a presente dissertação tendo por base os seguintes objetivos:

- Clarificar o papel da liderança transformacional do líder nos comportamentos intra e extra papel orientados para os clientes junto de comerciais.
- Determinar a relação entre o capital psicológico dos comerciais e os seus comportamentos intra e extra papel orientados para os clientes.
- Estudar o efeito mediador do capital psicológico na relação entre a liderança transformacional e os comportamentos intra e extra papel orientados para os clientes.

## 2- Hipóteses

### 2.1- Liderança transformacional e capital psicológico

Sendo a liderança transformacional um estilo de liderança flexível que move os indivíduos a ir para além das expectativas, recorrendo aos seus valores, emoções e crenças, os líderes transformacionais têm a aptidão de motivar os elementos da equipa e direcionar a sua energia para a conquista de determinado objetivo comum, em vez de se focarem nos objetivos individuais (Rebelo *et al.*, 2018).

O capital psicológico tem contribuído, cada vez mais, de forma crucial para os resultados obtidos pelas organizações, sendo considerado como uma fonte benéfica e valiosa para as empresas pois leva a níveis elevados de eficácia e sucesso (Lei *et al.*, 2020). É possível verificar que existe uma ligação entre a liderança transformacional e o capital psicológico dos colaboradores pois este estilo de liderança tem impacto nas crenças, nos valores e nos objetivos dos indivíduos o que pode contribuir para o aperfeiçoamento do capital psicológico individual dos empregados através da influência nos seus processos cognitivos (Wang *et al.*, 2018).

No que diz respeito à autoeficácia, a consideração individual da liderança transformacional baseia-se no aconselhamento, orientação e distribuição de tarefas desafiantes o que contribui para o desenvolvimento da confiança por parte dos indivíduos nas suas capacidades, principalmente nas competências específicas para o alcance dos objetivos (Le, 2020). Também é possível verificar que este estilo de liderança afeta positivamente o otimismo pois facilita os estados de espírito e atitudes dos indivíduos através da inspiração motivacional (Le *et al.*, 2018).

Relativamente à esperança, os líderes transformacionais conferem um elevado nível de confiança baseado na divulgação o que intensifica a esperança dos colaboradores ao estabelecer a sua força de vontade e os caminhos para atingir os objetivos delineados. Por fim, para a resiliência os líderes transformacionais utilizam formas inovadoras de interpretar a informação o que estimula os indivíduos a olhar para as adversidades como desafios. Para além disso, as perceções dos colaboradores sobre o comportamento da liderança transformacional em termos de estímulo intelectual trazem-lhes uma diversidade de padrões de pensamento e soluções para a resolução de um problema. Isto permite-lhes acreditar na concretização dos objetivos definidos (Le, 2020).

Tendo em conta os argumentos acima apresentados, será de esperar que exista uma relação positiva entre a liderança transformacional e o capital psicológico. Desta forma definiu-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 1 (H1):** A liderança transformacional relaciona-se positivamente com o capital psicológico.

### **2.2- Capital psicológico e comportamento intra papel**

O capital psicológico do líder afeta positivamente o capital psicológico dos seus colaboradores, do qual resultam atitudes, comportamentos e desempenho desejáveis (Friend *et al.*, 2016). É possível antecipar que exista uma relação positiva entre capital psicológico e o comportamento intra papel dos colaboradores. Os indivíduos que apresentam níveis elevados de recursos psicológicos estão mais propensos a atingir os objetivos de trabalho definidos. Os empregados necessitam de reunir recursos psicológicos para que sejam desenvolvidas cognições positivas ligadas ao trabalho e energia positiva que os oriente para efeitos positivos relacionados com as suas funções (Bouckennooghe *et al.*, 2015).

Para além disso, o capital psicológico não é apenas uma fonte de desempenho superior no trabalho, sendo que também atua como um moderador contra os fatores quotidianos de *stress* no local de trabalho que podem interferir no desempenho (Bouckennooghe *et al.*, 2015). O comportamento intra papel está ligado à produtividade e qualidade, sendo que a produtividade se traduz em resultados quantificáveis, ou seja, contacto com os clientes e funções burocráticas. A qualidade diz respeito ao cumprimento dos comportamentos exigidos aos funcionários na prestação do serviço ao cliente quando lidam por exemplo com reclamações, ou seja, executam os comportamentos orientados para o cliente prescritos na descrição das suas funções (Netemeyer & Maxham, 2007).

Tendo como suporte esta justificação formulou-se a segunda hipótese deste estudo:

**Hipótese 2 (H2):** O capital psicológico relaciona-se positivamente com o comportamento intra papel.

### **2.3- Capital psicológico e comportamento extra papel**

O capital psicológico envolve pensar em diferentes formas para alcançar os objetivos delineados, recuperar de contratemplos e aprender com acontecimentos stressantes. Existe uma relação positiva entre o capital psicológico e as atitudes desejáveis dos colaboradores e os seus comportamentos e desempenho. Foram encontradas, também, relações negativas

entre o capital psicológico e as atitudes indesejáveis dos colaboradores, nomeadamente o cinismo, o *stress* e a ansiedade (Ahmad *et al.*, 2019). Para além disso, é evidenciado que o capital psicológico tem influência nos comportamentos extra papel pois os colaboradores que desenvolvem o tipo de comportamento positivo gostam de retribuir os benefícios que a organização lhes confere (Gupta *et al.*, 2017). É o sentimento de pertença e gratidão que move os indivíduos empenhados a ir mais além das suas funções e ajudar a empresa a crescer (Ahmad *et al.*, 2019; Gupta *et al.*, 2017). O comportamento extra papel é fundamental pois permite criar uma ligação positiva entre o serviço prestado ao cliente, a satisfação dos consumidores e com o desempenho organizacional (Garg & Dhar, 2016). Os funcionários ao proporcionarem um serviço de excelência que ultrapasse as expectativas e crie boas memórias, influenciam a perceção que o cliente tem sobre a qualidade do serviço. Estes comportamentos são, também, importantes para a recuperação eficaz do serviço (Orlowski *et al.*, 2021).

Neste sentido foi definida a seguinte hipótese:

**Hipótese 3 (H3):** O capital psicológico relaciona-se positivamente com o comportamento extra papel.

#### **2.4- Liderança transformacional, capital psicológico e comportamento intra e extra papel**

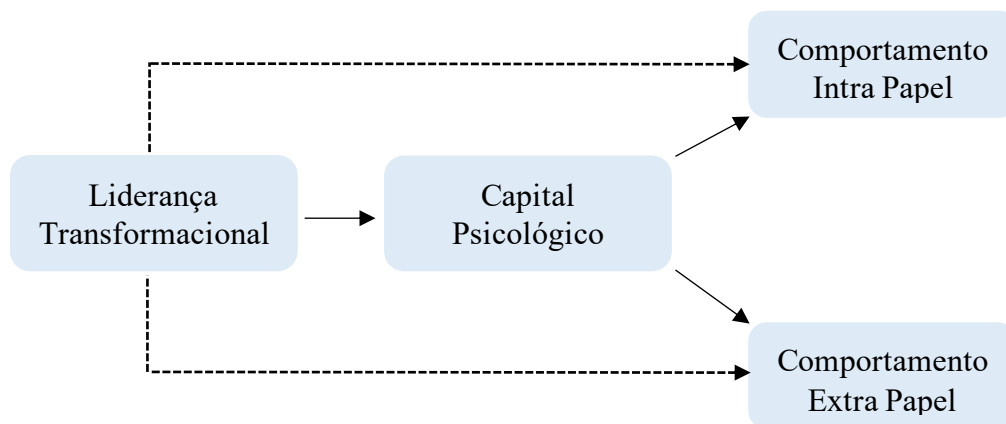
A liderança transformacional é considerada um estilo adaptável e flexível que motiva os indivíduos a fazer mais do que é esperado. Os líderes transformacionais têm objetivos visionários e têm a capacidade de comunicar com os elementos da organização motivando-os na execução das suas funções por isso têm a capacidade de conseguir níveis mais elevados de desempenho (Rebelo *et al.*, 2018). Assim, os estilos de liderança terão influência sobre os comportamentos intra e extra papel dos colaboradores. Sendo o comportamento intra papel o adotado pelos funcionários para completar as suas funções de forma responsável e o comportamento extra papel, o comportamento individual discricionário, que não é reconhecido diretamente pelo sistema formal de recompensas, e que contribui para o bom funcionamento da organização (Chan, 2020). Contudo, esta relação será mediada pelo capital psicológico. O capital psicológico tem sido classificado como um possível mediador de forma a esclarecer como o líder, o colaborador e as características organizacionais vão influenciar a satisfação profissional e o bem-estar psicológico dos indivíduos. É possível verificar que do capital psicológico resultam vários resultados nomeadamente a nível individual, de equipa e organizacional (Kim *et al.*, 2019; Newman *et al.*, 2014). A

compreensão e aplicação do capital psicológico, numa perspetiva sistémica, é visto como um processo de desenvolvimento que exige uma modelação dos seus antecedentes e resultados. Assim, as características do trabalho, traços de personalidade, clima organizacional de apoio e estilos de liderança são considerados antecedentes do capital psicológico. Em particular, é possível constatar que a liderança transformacional é considerada um antecedente do capital psicológico (Gooty *et al.*, 2009; Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Assim, foi elaborada a seguinte hipótese:

**Hipótese 4 (H4):** O capital psicológico tem um papel mediador na relação entre a liderança transformacional e os comportamentos intra papel e extra papel.

Figura 1 – Modelo de investigação



### **3- Método**

#### **3.1- Procedimentos de recolha de dados**

Para se proceder à recolha de dados contactou-se pessoalmente, telefonicamente e por e-mail várias organizações, com a finalidade de apresentar o estudo e solicitar a sua colaboração.

A recolha de dados foi realizada através da aplicação de um questionário, o que decorreu durante os meses de dezembro a junho, devido ao contexto pandémico que se vive atualmente.

Os questionários foram preenchidos em papel, conforme a solicitação das empresas participantes. Depois de preenchidos foram colocados dentro de envelopes individuais selados e recolhidos presencialmente.

Os participantes foram informados sobre os objetivos e procedimentos da investigação sendo livres de decidir se queriam ou não participar e, que em qualquer momento da sua participação podiam recusar continuar. Dessa recusa não resultam quaisquer consequências para o próprio. A confidencialidade é assegurada através da colocação da informação relativa aos participantes no estudo em diferentes envelopes fechados. Foi ainda garantido aos participantes que os dados recolhidos serão apenas utilizados para estudos científicos e apresentados na sua globalidade, sendo preservado o anonimato e confidencialidade dos participantes e da instituição (Fortin & Salgueiro, 1999).

#### **3.2- Amostra**

A amostra do presente estudo é composta por colaboradores (comerciais) de diversas empresas da zona centro pertencentes a diferentes áreas (tecnologia, restauração, imobiliária e agência de viagens). Foi selecionada uma amostra não probabilística e acidental (Marôco, 2018): não probabilística porque consiste numa seleção segundo a qual cada elemento da população não tem a mesma probabilidade de ser escolhido para formar a amostra e, acidental porque é formada por sujeitos que são acessíveis ao estudo e que vão sendo incluídos na amostra até que esta atinja o tamanho desejado (Fortin & Salgueiro, 1999; Marôco, 2018). De acordo com o tipo de amostragem foram distribuídos questionários por 9 empresas, mas aquando da recolha de dados verificou-se que houve empresas em que as pessoas não quiseram participar no estudo, outras encontravam-se em teletrabalho e outras foram despedidas, sendo que os questionários foram respondidos, por colaboradores e supervisores de 6 empresas.



A amostra dos colaboradores (n = 250) é composta por 131 (52.4%) indivíduos do sexo masculino e por 118 (47.2%) do sexo feminino, sendo que num questionário (0.4%) não se obteve resposta a esta questão. No que diz respeito à idade dos colaboradores, esta oscila entre os 18 e os 65 anos sendo a média de idades 31.9 e o desvio padrão de 10.33. Quanto ao nível de escolaridade, verifica-se que varia entre o 9.º ano ou inferior e o mestrado ou superior. Situando-se as habilitações literárias de maior frequência no 12.º ano com 98 (39.2%) pessoas, seguindo-se a licenciatura com 84 (33.6%). Por último, constata-se que a média da antiguidade na empresa é de 48.24 meses e o desvio padrão 74.56.

### 3.3- Instrumentos de avaliação

O instrumento de recolha de dados é composto por um conjunto de afirmações que são avaliadas por uma escala de *Likert* que permite aos participantes selecionar entre cinco respostas possíveis (Fortin & Salgueiro, 1999). No caso deste questionário, a pontuação de 1 corresponde a “discordo totalmente” e a de 5 a “concordo totalmente” sendo a pontuação 3 atribuída ao item “não concordo nem discordo”. O questionário preenchido pelos comerciais permite avaliar a liderança transformacional (tabela 1) através de sete afirmações, o capital psicológico (tabela 2) nas diferentes dimensões a que correspondem 12 afirmações, o comportamento intra e extra papel (tabela 3 e 4) avaliados respetivamente por 3 afirmações, entre outras variáveis que não se constituem como parte deste estudo; a última parte do questionário permite recolher os dados sociodemográficos dos comerciais. A variável liderança transformacional é medida através de uma escala composta por sete itens que resultou dum estudo realizado por Carless *et al.* (2000) sobre os sete comportamentos relativos à liderança transformacional. Foi adaptada para a língua portuguesa por Beveren *et al.* (2017), tendo os resultados da escala revelado boas qualidades psicométricas.

Tabela 1- Itens da escala da liderança transformacional

Itens	
1	O meu supervisor comunica uma visão clara e positiva do futuro
2	O meu supervisor trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento
3	O meu supervisor encoraja e reconhece o trabalho dos seus colaboradores
4	O meu supervisor promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa
5	O meu supervisor estimula os membros da equipa a pensarem de uma nova forma nos problemas e a questionarem as ideias estabelecidas
6	O meu supervisor é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende
7	O meu supervisor incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente

O capital psicológico foi medido através da escala desenvolvida por Luthans *et al.* (2015) (versão reduzida com 12 itens). Foram os autores que disponibilizaram a escala adaptada à língua portuguesa.

Tabela 2- Itens da escala do capital psicológico

<b>Itens</b>	
1	Sinto-me confiante ao participar em reuniões com as chefias
2	Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões acerca do rumo da organização
3	Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas
4	Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela
5	Neste momento, vejo-me como uma pessoa muito bem-sucedida no trabalho
6	Consigo pensar em várias maneiras de alcançar os meus objetivos de trabalho atuais
7	Neste momento estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a)
8	Se tiver que ser, consigo ficar “por minha conta” no trabalho
9	Em geral, ultrapasso com facilidade as situações mais stressantes do trabalho
10	Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades
11	No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas
12	No que se refere ao trabalho, estou otimista acerca do que me irá acontecer no futuro

Na tabela 3 estão representados os 3 itens respetivos à variável intra papel que resultaram da adaptação do estudo realizado por Netemeyer e Maxham (2007).

Tabela 3- Itens da escala do comportamento intra papel

<b>Itens</b>	
1	Eu cumpro os requisitos formais de desempenho que me são exigidos ao servir os clientes
2	Desempenho todas as tarefas relacionadas com clientes que me são exigidas
3	Executo adequadamente todas os comportamentos esperados no atendimento ao cliente

Por fim, para medir a variável extra papel foi utilizada a escala adaptada do estudo de Netemeyer e Maxham (2007) constituída por 3 itens que se apresentam na tabela 4.

Tabela 4 - Itens da escala do comportamento extra papel

<b>Itens</b>	
1	Vou além do que seria esperado ou exigido para resolver problemas dos clientes
2	Faço tudo o que estiver ao meu alcance para satisfazer os clientes
3	Vou além das minhas obrigações no atendimento ao cliente

## **4- Resultados**

### **4.1- Análises preliminares**

#### **4.1.1- Análise fatorial exploratória**

A análise fatorial exploratória, segundo Marôco (2018, p. 461), é “uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais”.

Depois de recolhidos os questionários, iniciou-se o processo de análise dos itens pertencentes às variáveis em estudo, para isso, recorreu-se ao *software* estatístico IBM® SPSS *Statistics* versão 28.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Em primeiro lugar, analisou-se a correlação entre os indicadores de cada escala. Quanto mais correlacionados (valores superiores a 0.30) estiverem os itens, maior será a consistência interna (Fortin & Salgueiro, 1999; Napitupulu *et al.*, 2017; Yong & Pearce, 2013). A validade da escala refere-se ao grau de precisão com que os conceitos em estudo são representados pelos enunciados específicos do instrumento de recolha de dados (Fortin & Salgueiro, 1999), e para a sua validação exploratória recorreu-se à análise fatorial de modo a verificar se os elementos de cada variável convergem no mesmo sentido, ou seja, averiguar a sua unidimensionalidade.

Por fim, foi calculado o alfa de Cronbach dos itens que restaram em cada escala. O cálculo do coeficiente alfa possibilita estimar até que ponto cada enunciado da escala mede de forma equivalente o mesmo conceito. O seu valor varia entre 0.00 e 1.00, sendo que um valor mais elevado se traduz numa maior consistência interna (Fortin & Salgueiro, 1999).

- **Liderança transformacional**

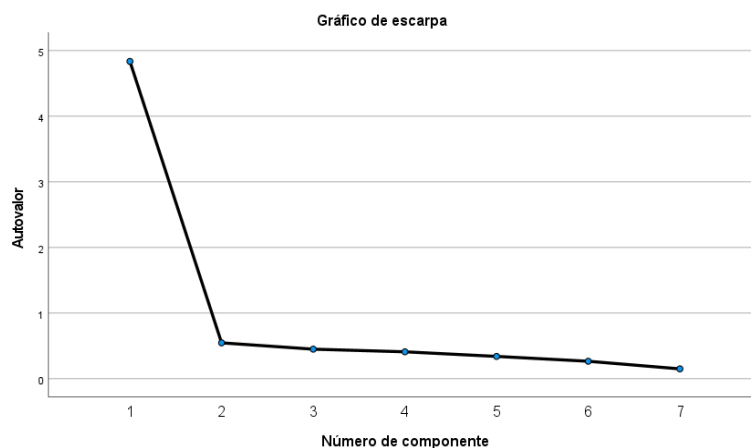
Antes de se dar início ao processo da análise fatorial, importa verificar a correlações entre cada item da escala. É fundamental que o valor das correlações não seja inferior a 0.30 pois, caso se verifique, irá refletir uma fraca relação entre os itens (Napitupulu *et al.*, 2017; Yong & Pearce, 2013). Recorreu-se ao SPSS para esta etapa e todos os valores obtidos foram superiores a 0.69, sendo valores significativamente bons.

Para o início do processo da análise fatorial foram feitos o teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) e o teste de esfericidade de Bartlett uma vez que estes procedimentos estatísticos têm como finalidade aferir a magnitude das correlações entre os

diferentes indicadores (Pestana & Gageiro, 2014). No teste KMO, os valores podem variar entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo o resultado estiver de 1 mais forte será a correlação, ou seja, caso o resultado obtido seja superior a 0.5 existem condições para se realizar uma análise mais aprofundada dos fatores. Em contrapartida, os valores próximos de 0 demonstram que existe uma correlação fraca não sendo aconselhável o recurso à análise fatorial (Napitupulu *et al.*, 2017; Pestana & Gageiro, 2014). O resultado obtido foi 0.911. Ao realizar-se o teste de Bartlett obteve-se o seguinte resultado [ $\chi^2(21) = 1231.946$ ,  $p < 0.001$ ]. É possível verificar que o teste apresenta um  $p < 0.001$  o que significa que se rejeita a hipótese nula uma vez que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Marôco, 2018). Assim, existem condições para se efetuar a análise fatorial exploratória.

Seguidamente, há que definir o número mínimo de fatores que se devem reter de modo a representar adequadamente a informação das variáveis originais. Para isso utilizou-se a regra de “*eigenvalue over 1*” (critério de Kaiser) que refere que devem ser retidos os fatores que esclareçam mais informação (variância) do que a variância estandardizada de uma variável original (1). Neste estudo, utilizou-se também, o critério do *scree plot* que é uma representação gráfica que no eixo das abcissas apresenta os fatores e no eixo das ordenadas os respetivos *eigenvalues* permitindo compreender a importância relativa de cada fator para explicar a variância total das variáveis originais. Deverão ser retidos os fatores até ao ponto em que se visualiza a inflexão da curva que relaciona o número do fator com o respetivo *eigenvalue* isto é, os pontos de maior declive são indicativos do número apropriado dos fatores a reter (Marôco, 2018; Pestana & Gageiro, 2014). O fator obtido explica 69% da variância e tem um valor próprio de 4.835.

Figura 2- *Scree plot*: liderança transformacional



A partir dos resultados obtidos na tabela 5 e do *scree plot* (figura 2) é possível constatar que a escala da liderança transformacional é unidimensional, o que indica que todos os itens associados convergem numa única direção. É possível verificar, também, que todos os valores obtidos para as saturações fatoriais são superiores a 0.7, o que indica uma boa integração dentro da dimensão pretendida.

Tabela 5 - Liderança transformacional: saturações fatoriais (S)

Itens	S
3. O meu supervisor encoraja e reconhece o trabalho dos seus colaboradores.	.895
4. O meu supervisor trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	.893
6. O meu supervisor incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	.842
2. O meu supervisor é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	.819
7. O meu supervisor comunica uma visão clara e positiva do futuro.	.799
5. O meu supervisor estimula os membros da equipa a pensarem de uma nova forma nos problemas e a questionarem as ideias estabelecidas.	.794
1. O meu supervisor promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros de equipa.	.767

De modo a conferir a fiabilidade da escala, foi analisado o valor do Alfa de Cronbach, tendo-se obtido o valor 0.923, acima do aconselhável de 0.70, o que indica uma elevada fiabilidade da escala.

- **Capital psicológico**

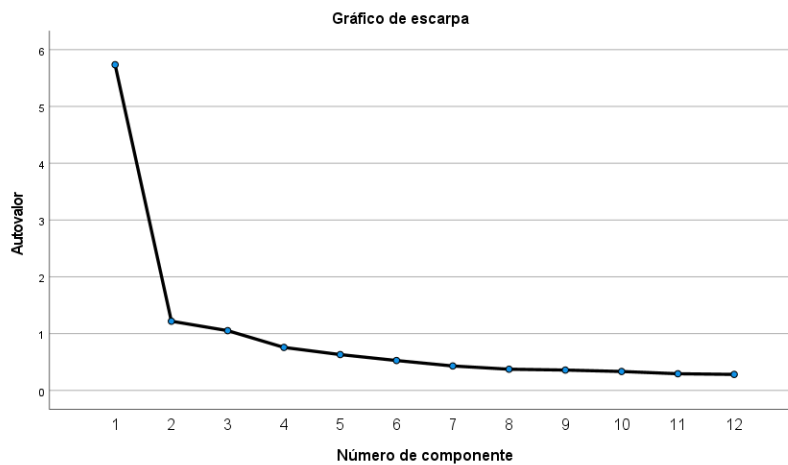
Do mesmo modo que a liderança transformacional, também no capital psicológico se procedeu à análise das correlações entre os itens pertencentes à variável. Verifica-se que o valor das correlações é superior a 0.30 pois todos os valores obtidos são acima de 0.48.

Foi necessário verificar o método KMO que apresentou um resultado de 0.901 o que indica que existem fortes correlações entre os itens, do mesmo modo que também se realizou o teste de esfericidade de Bartlett [ $\chi^2(66) = 1419.253, p < 0.001$ ], o qual indicou que a matriz de correlações se distingue da matriz de identidade, por isso, tendo por base os resultados apresentados, pode-se concluir que são cumpridos os requisitos necessários para dar continuidade à análise fatorial exploratória.

Inicialmente a análise realizou-se através da extração do método *eigenvalue over 1* e verificou-se que gerou três dimensões o que significa que o modelo converge em três sentidos distintos. Assim, depois de uma análise detalhada dos dados obtidos constatou-se

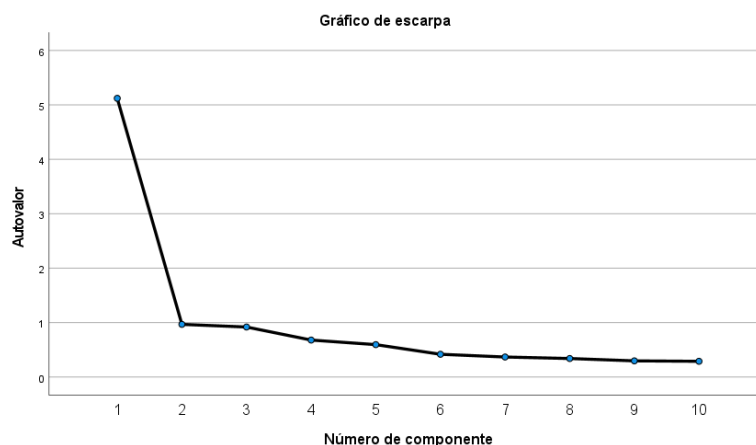
que a primeira dimensão possui uma variância total de 47.79% e valor próprio de 5.736, a segunda dimensão 10.15% e um valor próprio de 1.21 e a terceira dimensão 8.77% com valor próprio de 1.053. No entanto, as dimensões não são consideradas um resultado satisfatório para o estudo. Posto isto, também se procedeu à análise do *scree plot* (gráfico 3), o qual sugere a extração de um fator, o que nos leva a concluir sobre a unidimensionalidade da escala.

Figura 3- *Scree plot*: capital psicológico



Assim, realizou-se uma nova análise fatorial exploratória onde se pediu a extração de um único fator como se pode verificar através do novo *scree plot* (gráfico 4).

Figura 4- *Scree plot*: capital psicológico



Os resultados apresentados na tabela 6 mostram que a saturação fatorial é superior 0.6 o que é considerado um bom resultado.

Tabela 6 – Capital psicológico: saturações fatoriais (S)

Itens	S
5. Consigo pensar em várias maneiras de alcançar os meus objetivos de trabalho atuais.	.788
4. Neste momento, vejo-me como uma pessoa muito bem-sucedida no trabalho.	.787
10. No que se refere ao trabalho, estou otimista acerca do que me irá acontecer no futuro.	.768
9. No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	.734
3. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	.721
6. Neste momento estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	.718
7. Em geral, ultrapasso com facilidade as situações mais stressantes do trabalho.	.716
2. Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	.651
1. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões acerca do rumo da organização.	.632
8. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	.620

Finalmente, para conferir a confiabilidade da escala foi calculado o alfa de Cronbach, tendo-se obtido o resultado 0.892 o que é um valor muito positivo (Fortin & Salgueiro, 1999).

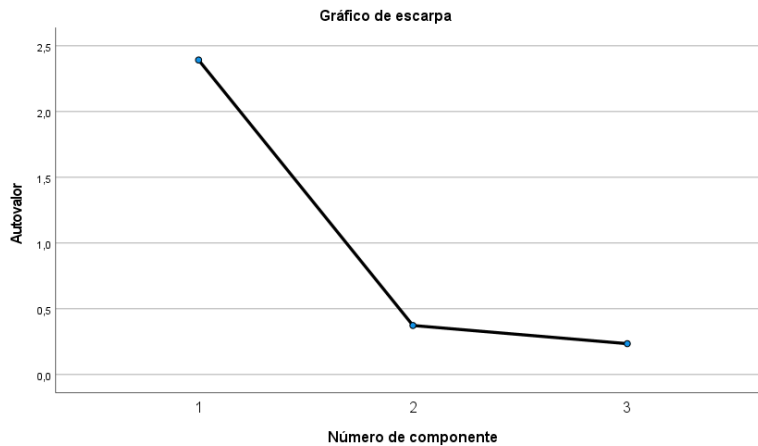
- **Comportamento intra papel**

À semelhança dos resultados obtidos na liderança transformacional, é possível verificar que o valor das correlações entre cada item e os restantes da escala referente à variável comportamento intra papel é superior a 0.30, sendo que todos os itens apresentam valores superiores a 0.71.

Pela análise do teste KMO o resultado obtido foi 0.723, o que é um valor significativo, demonstrando que existem correlações suficientemente elevadas entre os diferentes itens (Napitupulu, 2017; Pestana & Gageiro, 2014). Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett obteve-se o resultado [ $\chi^2(3) = 386.365$ ,  $p < 0.001$ ], o que indica que temos condições favoráveis para rejeitar a hipótese nula da matriz de correlações (Marôco, 2018).

De seguida procedeu-se à estimação da análise fatorial exploratória. Utilizou-se o método do *eigenvalue over 1* juntamente com a respetiva análise do *scree plot* (gráfico 5), o que resultou na identificação da unidimensionalidade. O fator obtido explica 79% da variância e apresenta um valor próprio de 2.392 e para além disso, todas as saturações fatoriais são superiores a 0.7.

Figura 5- *Scree plot*: comportamento intra papel



É possível observar-se através da tabela 7 que a saturação fatorial é superior 0.4.

Tabela 7- Comportamento intra papel: saturações fatoriais (S)

Itens	S
3. Executo adequadamente todos os comportamentos esperados no atendimento ao cliente.	.920
2. Desempenho todas as tarefas relacionadas com clientes que me são exigidas.	.889
1. Eu cumpro os requisitos formais de desempenho que me são exigidos ao servir os clientes.	.870

Por fim, foi calculado o valor do Alfa de Cronbach, onde se obteve como resultado o valor 0.923, o que é um bom resultado uma vez que está próximo de 1 (Fortin & Salgueiro, 1999). Em síntese, é possível constatar que a escala é unidimensional e que apresenta uma elevada consistência interna.

- **Comportamento extra papel**

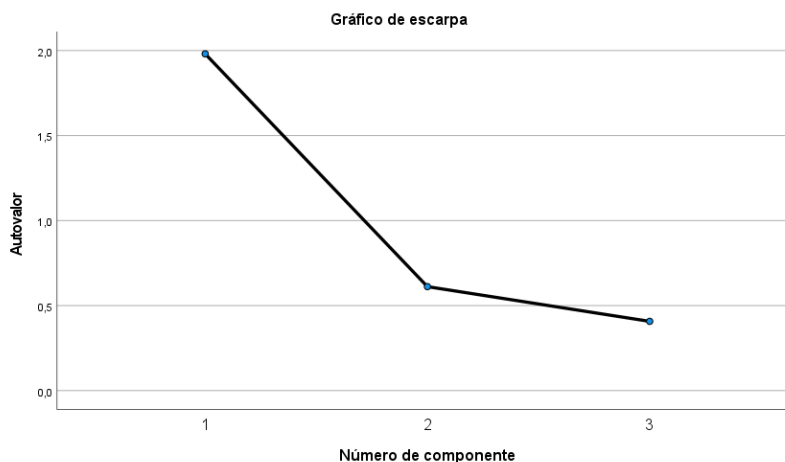
No comportamento extra papel também se obtiveram resultados em conformidade com os resultados das variáveis liderança transformacional e comportamento intra papel. Através da tabela 11 pode-se constatar que o valor das correlações de cada item com os restantes é superior a 0.30, tendo-se obtido resultados acima de 0.49, o que são valores muito satisfatórios.

Quanto ao teste KMO, verificou-se um resultado de 0.664, o que é um valor razoável, demonstrando que existem correlações relevantes entre os itens da variável (Napitupulu, 2017; Pestana & Gageiro, 2014). Relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett obteve-se o resultado [ $\chi^2(3) = 174.447, p < 0.001$ ] por isso, é possível rejeitar a hipótese nula e dar seguimento à análise fatorial exploratória (Marôco, 2018).



Ao realizar-se o método do *eigenvalue over 1* e a análise do *scree plot* (gráfico 6), concluiu-se a unidimensionalidade da medida e que o fator obtido explica 66% da variância, apresentando um valor próprio de 1.981.

Figura 6 - *Scree plot*: comportamento extra papel



É possível observar-se através da tabela 8 que a saturação fatorial é superior 0.4.

Tabela 8 – Comportamento extra papel: saturações fatoriais (S)

Itens	S
3. Vou além das minhas obrigações no atendimento ao cliente.	.854
2. Faço tudo o que estiver ao meu alcance para satisfazer os clientes.	.827
1. Vou além do que seria esperado ou exigido para resolver problemas dos clientes.	.754

Com o cálculo do Alfa de Cronbach obteve-se um resultado de 0.739, assim, verifica-se que a escala que mede o constructo do comportamento extra papel é unidimensional e possui uma elevada consistência interna.

#### 4.1.2- Análise fatorial confirmatória

Após a realização da análise fatorial no programa SPSS, procedeu-se a análise fatorial confirmatória que irá confirmar a validade das escalas. A análise fatorial confirmatória, segundo Marôco (2021 p.178), é “usada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestadas (itens)”. De modo a iniciar a análise recorreu-se ao programa IBM® SPSS Amos 28 para um estudo mais detalhado das variáveis em causa.

De forma a dar início à análise, é necessário desenhar o esqueleto do modelo que é composto por quatro variáveis latentes e os respetivos indicadores (variáveis observáveis). As variáveis latentes são as variáveis do modelo que não se conseguem observar ou medir diretamente,

sendo a sua existência indicada pela sua manifestação nos indicadores bem como a sua estimação (Marôco, 2021). Após a modelagem, foram criadas covariâncias entre as diferentes variáveis para demonstrar a existência de correlações e associou-se os respectivos erros. Assim, procedeu-se à primeira análise do estudo onde se observou, primeiramente, o *fit* do modelo, tendo sido avaliados diversos critérios para averiguar a qualidade do ajustamento do mesmo.

Através da análise da tabela 9, é possível verificar que o valor resultante da divisão do qui-quadrado com os graus de liberdade é de 2.483 ( $\chi^2/df= 2.483$ ). De acordo com Marôco (2021), o valor do teste não deve ultrapassar valores acima de 2-3 para serem considerados aceitáveis.

Tabela 9 - CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	56	666.849	269	.000	2.483
Saturated model	325	.000	0	-	-
Independence model	25	3781.909	300	.000	12.606

Conforme a tabela 10, visualizam-se os valores referentes aos índices relativos que avaliam, também, a qualidade do modelo. Os valores do *Incremental Fit Indices* (IFI) *Tucker-Lewis Index* (TLI) e *Comparative Fit Index* (CFI) são respetivamente 0.886, 0.872 e 0.885. Todos os resultados obtidos são inferiores 0.9 o que indica que existe um mau ajustamento (Marôco, 2021), para termos um bom ajustamento os valores teriam que ser iguais ou superiores a 0.9 o que não se verifica nesta situação.

Tabela 10- *Baseline Comparisons*

Model	IFI Delta2	TLI Rho2	CFI
Default model	.886	.872	.885
Saturated model	1.000	-	1.000
Independence model	.000	.000	.000

Diversos estudos empíricos mencionam que o ajustamento do modelo é considerado inadequado quando a estimativa pontual do *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) é superior a 0.10; medíocre para o intervalo [0.08; 0.10]; bom para [0.05; 0.08] e muito bom quando o valor é inferior a 0.05 (Marôco, 2021). Pela tabela 11, é possível

observar o valor obtido é de 0.077 relativamente ao RMSEA pelo que é um valor considerado bom.

Tabela 11- *Root Mean Square Error of Approximation*

Model	RMSEA
Default model	.077
Independence model	.216

Após as análises das tabelas acima referidas, verifica-se a necessidade de se proceder a um novo ajustamento do modelo uma vez que alguns valores apresentados indicam que existem problemas no *fit* do modelo.

Importa ainda saber se os indicadores da análise são ou não normais para verificar se existe um grande desvio ou afastamento da normalidade associada aos vários itens. Quanto aos resultados obtidos relativos à assimetria univariada (*skew*) e curtose univariada (*kurtosis*) todos os valores cumprem os critérios. Relativamente ao primeiro, é essencial que os valores gerados não sejam superiores a 2 para que o afastamento da normalidade não seja muito pronunciado e em termos de curtose, os valores devem ser inferiores a 7 (Marôco, 2021).

Após analisar o ajustamento do modelo, verifica-se a necessidade de recorrer aos índices de modificação uma vez que os valores apresentados revelam um *fit* do modelo inadequado. Através dos resultados obtidos na tabela dos índices de modificação, importa constatar os valores que dizem respeito à relação entre erros. Constatou-se que existe uma correlação forte entre alguns erros, o que levou a eliminar o indicador que está associado ao maior erro. Recorreu-se aos índices de modificação para identificar qual dos indicadores associados aos erros está mais fracamente relacionado com a respetiva variável latente.

Ao consultar os índices de modificação, os valores que mais se destacaram foram 46.575, 42.824 e 40.119, sendo que se procedeu à eliminação dos itens 3, 4 e 13 da variável capital psicológico. Posteriormente, consultou-se a tabela *squared multiple correlations* e constatou-se que o indicador 10 possuía uma fraca relação (0.268) com a variável capital psicológico pelo que também foi eliminado.

Realizado o ajustamento do modelo, fez-se uma nova análise e verificou-se uma melhoria significativa uma vez que os valores referentes ao rácio da divisão do qui-quadrado pelos graus de liberdade apresenta o valor 1.974, o IFI o valor 0.939, o TLI o valor 0.929, e o CFI e RMSEA apresentam os valores 0.938 e 0.063 respetivamente

Em seguida, procedeu-se à avaliação da validade das escalas e para isso calculou-se a variância extraída média (VEM) e a fiabilidade compósita (FC) das respetivas variáveis latentes (tabela 12) sendo que os valores devem ser superiores a 0.50 e 0.70 respetivamente, tendo-se calculado ainda o alfa de Cronbach. Através da análise da tabela, é possível verificar que todas as variáveis apresentam um valor de alfa superior a 0.70 o que é um resultado significativo. Para além disso, estão apresentados, também, os valores que dizem respeito às correlações entre as diferentes variáveis latentes, sendo que é fundamental que o valor entre as correlações ao quadrado não seja superior ao valor obtido da variância extraída média de cada uma das variáveis.

Tabela 12- Desvio padrão, matriz de correlação, fiabilidade compósita, variância extraída média e média

	X1	X2	X3	X4	DP	FC	VEM	$\bar{x}$
Liderança Transformacional (X1)	.93				.59	.93	.64	4.16
Capital Psicológico (X2)	.33**	.87			.58	.88	.47	3.81
Comportamento Intra Papel (X3)	.35**	.57**	.87		.48	.88	.70	4.21
Comportamento Extra Papel (X4)	.39**	.63**	.64**	.74	.51	.75	.50	3.93

Nota: \*\*p<.001; entradas diagonais = alfa de Cronbach; DP = desvio padrão; FC = fiabilidade compósita; VEM = variância extraída média;  $\bar{x}$  = média

Em síntese, o modelo inicial mostrou-se com uma qualidade fraca ( $\chi^2/df=2.483$ ; IFI=0.886; TLI=0.872; CFI=0.885; RMSEA=0.077). Foram assim eliminados quatro indicadores da variável capital psicológico (itens 3, 4, 10 e 13) cujos índices de modificação apresentavam valores elevados entre a correlação dos respetivos erros associados. Após nova análise, foi possível obter uma qualidade de ajustamento boa ( $\chi^2/df=1.974$ ; IFI=0.939; TLI=0.929; CFI=0.938; RMSEA=.063). No que diz respeito à fiabilidade, todas as variáveis apresentam os níveis desejáveis. A variância média extraída de cada escala ultrapassa o limiar de 0.5 com exceção da variável capital psicológico, com 0.47. Conclui-se assim que as escalas revelam características psicométricas apropriadas.

#### 4.2- Teste das hipóteses

Ao analisar a tabela 13 é possível verificar que existe uma relação positiva significativa entre a liderança transformacional e o capital psicológico, por isso, rejeita-se a hipótese nula de que o coeficiente 0.33 não é estatisticamente diferente de 0, ou seja, os aumentos da liderança transformacional são acompanhados pelos aumentos do capital psicológico, suportando a

hipótese H1. No que diz respeito à relação entre a liderança transformacional e o comportamento extra papel e, à semelhança da anterior, é significativa e positiva, por isso, rejeitamos a hipótese nula, obtendo-se suporte para a Hipótese H2.

Quanto à relação entre liderança transformacional e o comportamento intra papel verifica-se que é positiva e significativa, por isso, temos condições para rejeitar a hipótese nula uma vez que os aumentos da liderança transformacional são acompanhados de aumentos do comportamento intra papel, suportando-se a H3. Relativamente às variáveis capital psicológico e comportamento intra papel consegue-se constatar que existe uma relação positiva entre ambas o que resulta da rejeição da hipótese nula, apoiando-se H4. Por fim, observou-se uma relação significativa entre as variáveis comportamento extra papel e capital psicológico pois rejeita-se a hipótese nula, suportando H5.

Tabela 13 – Hipótese, coeficiente standardizado e t-value

Variável	Hipótese	Coeficiente stand	t-value	P
Liderança Transformacional→Capital Psicológico	H1	.33**	4.54	.00
Liderança Transformacional→Comportamento Extra Papel	H2	.20**	2.78	.00
Liderança Transformacional→Comportamento Intra Papel	H3	.19**	2.88	.00
Capital Psicológico→Comportamento Intra Papel	H4	.50**	6.58	.00
Capital Psicológico→Comportamento Extra Papel	H5	.57**	6.51	.00

Nota: \*p<.05; \*\*p<.01 (one tail test)

Por fim, pela tabela 14 é possível constatar que a liderança transformacional tem efeito significativo no comportamento intra e extra papel por via direta e indireta.

Tabela 14 – Efeitos diretos, indiretos e totais standardizados

Efeitos	Capital Psicológico			Comportamento Intra Papel			Comportamento Extra Papel		
	Direto	Indireto	Total	Direto	Indireto	Total	Direto	Indireto	Total
Liderança Transformacional	.332**	-	.332**	.186**	.167**	.354**	.195**	.190**	.385**
Capital Psicológico	-	-	-	.504**	-	.504**	.572**	-	.572**

Nota: \*p<.05; \*\*p<.01 (one tail test)

## 5- Discussão

A presente investigação teve como principal objetivo estudar as condições, os estados e os comportamentos que potenciam um bom desempenho por parte dos colaboradores. Assim, o estudo permitiu compreender o efeito de um conjunto de fatores relacionados quer com a organização quer com as características do colaborador na prestação de um serviço de qualidade aos clientes.

No que diz respeito à primeira hipótese da investigação, verificou-se que existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o capital psicológico. Este resultado está de acordo com Wang *et al.* (2018) ao referirem que a liderança transformacional tem influência nos objetivos, nas crenças e nos valores dos funcionários contribuindo de forma positiva para o melhoramento do seu capital psicológico através do impacto nos seus processos cognitivos. Este resultado pode ser explicado pelos sete comportamentos mencionados por Carless *et al.* (2000) referentes ao líder transformacional pois estes contribuem para o estabelecimento de uma relação de confiança através da sua capacidade de motivação, o que se traduz na forma como o líder influencia os indivíduos a encararem as adversidades (Gooty *et al.*, 2009). Uma vez que a liderança transformacional está relacionada com o desempenho e as atitudes dos funcionários, este estilo de liderança conecta-se com as emoções positivas dos colaboradores como referem Men e Stacks (2013). Para além disso, Youssef e Luthans (2012) sublinham que o capital psicológico pode ser desenvolvido através de programas de formação, pelo que os líderes devem procurar promover este tipo de iniciativas tendo em vista o desenvolvimento de competências nesta área por parte dos colaboradores. Cabe ao líder promover uma cultura organizacional em que o desenvolvimento do capital psicológico passe a fazer parte da vida diária dos funcionários, para que tal aconteça, o líder tem o dever de demonstrar integridade e confiança e de estimular a reciprocidade dos seus colaboradores (Luthans *et al.*, 2007).

Relativamente à segunda hipótese, comprovou-se que o capital psicológico se relaciona positivamente com o comportamento intra papel, sendo que este resultado está em consonância com o referido por Xu *et al.* (2017) quando refere que o capital psicológico está positivamente relacionado com o desempenho profissional e com os resultados que se pretendem alcançar. O comportamento intra papel dos colaboradores é direcionado para as tarefas, os deveres e as responsabilidades formais e relaciona-se com o que é expectável que o colaborador faça em resultado do que está na sua descrição de funções (Leung, 2007). Assim, importa, como expõem Xu *et al.* (2017) que se estabeleça uma relação de confiança

entre os líderes e os seus subordinados para que a organização tenha um funcionamento eficaz. Ao ser incentivada a colaboração e a partilha de informação leva-os a acreditar que o líder ao tomar decisões competentes contribui não só para o crescimento da organização como também para o aumento da produtividade apesar da complexidade do trabalho em equipa, o que os levará a um aumento do nível de envolvimento no trabalho e a ter confiança num futuro promissor (Xu *et al.*, 2017).

Em relação à terceira hipótese, demonstrou-se a existência de uma relação positiva entre o capital psicológico e o comportamento extra papel. Este resultado está de acordo com Xu *et al.* (2017) quando aludem que os líderes com um elevado nível de capital psicológico tendem a apoiar os seus colaboradores no desempenho das suas funções o que contribui para o aumento da sua motivação uma vez que existe espaço para que os indivíduos possam arriscar e aprender com os erros sem terem receio de serem castigados, o que os torna emocionalmente focados no seu trabalho. Por sua vez Wahda *et al.* (2020) referem que os colaboradores estão empenhados em encontrar novas formas de melhorar os produtos e procedimentos através de um esforço adicional que transcende os seus requisitos laborais contribuindo para a eficácia organizacional. Os resultados do estudo estão em concordância com o que foi referido por Gupta *et al.* (2017) ao verificarem que o capital psicológico tem efeito nos comportamentos extra papel pois os colaboradores que desenvolvem o tipo de comportamento positivo esforçam-se por retribuir os benefícios que as organizações lhes conferem.

A última hipótese que relaciona o papel mediador do capital psicológico na relação da liderança transformacional com o comportamento intra papel e o comportamento extra papel, comprovou-se através dos resultados significativos obtidos no estudo. Observou-se, que a liderança transformacional tem um efeito direto e indireto sobre os comportamentos intra e extra papel o que vai ao encontro do que foi referido por Chan (2020) ao mencionar que o estilo de liderança adotado pelo líder tem impacto nos comportamentos dos colaboradores. Mais explicitamente, constatou-se que a liderança transformacional tem um efeito indireto significativo nos comportamentos intra e extra papel por meio do capital psicológico o que está de acordo com o que foi referido por Gooty *et al.* (2009) e Luthans e Youssef-Morgan (2017) ao verificarem que a liderança transformacional era considerada um antecedente do capital psicológico. O capital psicológico tem impacto direto no comportamento intra e extra papel o que está em consonância com Bouckenoghe *et al.*

(2015) ao indicar que os indivíduos que apresentam níveis elevados de recursos psicológicos estão mais aptos a atingir os objetivos de trabalho definidos.



## Conclusão

Os resultados obtidos na presente investigação permitiram testar as quatro hipóteses delineadas na elaboração do estudo e conclui-se que a liderança transformacional tem influência sobre o comportamento intra papel e o comportamento extra papel orientado para os clientes quer direta quer indiretamente através da mediação parcial do capital psicológico.

A elaboração do estudo permitiu perceber que a liderança tem impacto na forma como as pessoas tomam decisões. O estilo de liderança adotado pelo supervisor vai contribuir para a motivação crescente dos indivíduos quando bem aplicado e conseqüentemente resulta num aumento dos comportamentos extra papel orientado para os clientes por parte dos funcionários por isso é fundamental que as organizações invistam em técnicas e ações de formação tanto para os colaboradores como também para os seus líderes o que resultará num benefício para a organização e incentiva os funcionários a prestar um serviço de excelência e qualidade aos clientes.

Sendo os comportamentos dos indivíduos resultado da liderança e do capital psicológico, o seu comportamento individual funciona através de reações e contextos diferentes e ambientes internos e externos que os rodeiam. A organização e a equipa de trabalho, também, influenciam o modo como os colaboradores se comportam no seu local de trabalho e no desempenho das suas funções laborais. Assim, foi possível verificar que o estilo de liderança terá implicações no capital psicológico das pessoas na medida em que o apoio do líder, ao facultar um ambiente dinâmico, proporciona ao colaborador a possibilidade de superar as suas dificuldades. Através do treino, da delegação de funções e com atitudes de otimismo e de esperança, o líder poderá contribuir para que o colaborador apresente um elevado capital psicológico e, assim, conseguir concretizar de forma positiva, as suas tarefas o que não se verifica quando o supervisor não exerce bem o seu papel enquanto líder o que se traduz na desmotivação e falta de empenho dos seus seguidores.

Independentemente das conclusões e benefícios que este estudo traga para os supervisores e para as organizações, surgiram algumas limitações na realização do mesmo. A primeira recai sobre o contexto pandémico que ocorreu durante o período de investigação, o que acabou por afetar de forma negativa a recolha de dados uma vez reduziu a disponibilidade por parte de algumas empresas em participar no estudo, sendo que algumas das organizações que aceitaram colaborar no estudo acabaram por fechar ou manter as funções em teletrabalho. Para além disso, é possível que o tamanho do questionário bem como o tempo de

preenchimento possa ter influenciado o não preenchimento por parte de alguns colaboradores. Outra limitação sentida na realização da presente dissertação tem a ver com a amostra por conveniência. De salientar também que se trata de um estudo correlacional, pelo que conclusões sobre causalidade não são possíveis. Nota-se ainda que foi o mesmo sujeito a responder às variáveis independentes e dependentes, o que pode ter causado algum enviesamento.

Seria interessante em futuras pesquisas estudar a visão de liderança transformacional através da perspectiva que o líder tem da sua liderança.

## Referências Bibliográficas

- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(2), 128-138.
- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 516-532.
- Ahmad, J., Athar, M. R., Azam, R. I., Hamstra, M. R., & Hanif, M. (2019). A resource perspective on abusive supervision and extra-role behaviors: The role of subordinates' psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 73-86.
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2019). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670-693.
- Alparslan, A. M., & Kılınc, U. K. (2015). The power of informal communication and perceived organizational support on energy at work and extra-role behavior: A survey on teachers. *Journal of Human Sciences*, 12(2), 113-138.
- Alves, H. M. B., & Canilho, P. (2010). Are Leadership Styles and Maturity in Healthcare Teams Synchronized?. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 9(3), 7-27.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Antunes, A. C., Caetano, A., & Cunha, M. P. (2013). O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 12(3), 2-10.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). Academic Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Beveren, P. V., Dimas, I. D., Lourenço, P.R. & Rebelo, T. (2017) - Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL). *Journal of Work and Organizational Psychology*. 33(2), 109–114.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.
- Chan, S. C. (2020). Transformational leadership, self-efficacy and performance of volunteers in non-formal voluntary service education. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 929-943.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 21, 200-221.
- Dimas, I. D., Alves, M., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). Equipas de trabalho- Instrumentos de avaliação. Edições Sílabo, Lda.

- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2013). *Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts*. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433.
- Ferreira, A. V. S. (2016). Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional. *Revista Eduicep*, 1(1), 33-52.
- Fortin, M. F., & Salgueiro, N. (1999). O processo de investigação: da concepção à realização. Lusociencia- Edições Técnico Científicas, Lda.
- Friend, S. B., Johnson, J. S., Luthans, F., & Sohi, R. S. (2016). Positive psychology in sales: Integrating psychological capital. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3), 306-327.
- Garg, S., & Dhar, R. L. (2016). Extra-role customer service: The roles of leader–member exchange (LMX), affective commitment, and psychological empowerment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(4), 373-396.
- Gomes, A. C. P., Bastos, A. V. B., de Mendonça Filho, E. J., & Menezes, I. G. (2014). Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 14(3), 711-731.
- Gong, B., Greenwood, R. A., Hoyte, D., Ramkissoon, A., & He, X. (2018). Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*, 41(7), 774-788.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*, 36(7), 973-983.
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., & Rast III, D. E. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258-304.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2008). When your boss says no! The effects of leadership style and trust on employee reactions to managerial explanations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 777–802.

- Hsu, J. S. C., Shih, S. P., & Li, Y. (2017). The mediating effects of in-role and extra-role behaviors on the relationship between control and software-project performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1524-1536.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Jambawo, S. (2018). Transformational leadership and ethical leadership: their significance in the mental healthcare system. *British Journal of Nursing*, 27(17), 998-1001.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Júnior, F. S. R., Alves, H. L., Dandolini, G. A., & Souza, J. A. (2020). Efeitos da liderança transformacional na inovação: uma revisão sistemática de literatura. *Brazilian Journal of Development*, 6(12), 98834-98846.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108-125.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.
- Le, B. P., Lei, H., Phouvang, S., Than, T. S., Nguyen, T. M. A., & Gong, J. (2018). Self-efficacy and optimism mediate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(11), 1833-1846.
- Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: the mediating role of individual psychological capital. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4) 205-222.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131.

- Lei, H., Leaungkhamma, L., & Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481-499
- Leung, A. S. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. *Journal of business ethics*, 79(1), 43-55.
- Luthans, F. (2002). Invited The need for and meaning of Essay positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 339-366.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (Vol. 198). Oxford University Press.
- Luthans, F.; Youssef-Morgan, C. M.; Avolio, B. J. (2015) - Psychological capital and beyond. Oxford University Press.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 7.<sup>a</sup> edição. ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2021). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. 3.<sup>a</sup> edição. ReportNumber, Lda.
- Martin, A., O'Donohue, W., & Dawkins, S. (2011). Psychological capital at the individual and team level: Implications for job satisfaction and turnover intentions of

- emergency services volunteers'. In *Proceedings of the 2011 ANZAM Conference* (pp. 1-17).
- Mathe, K., Scott-Halsell, S., Kim, S., & Krawczyk, M. (2017). Psychological capital in the quick service restaurant industry: A study of unit-level performance. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(7), 823-845.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192.
- Napitupulu, D., Kadar, J. A., & Jati, R. K. (2017). Validity testing of technology acceptance model based on factor analysis approach. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 5(3), 697-704.
- Netemeyer, R. G., & Maxham III, J. G. (2007). Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes. *Journal of Retailing*, 83(1), 131-145.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice*. 7th Edition. Sage Publications.
- Nov, O., Laut, J., & Porfiri, M. (2016). Using targeted design interventions to encourage extra-role crowdsourcing behavior. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(2), 483-489.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Orlowski, M., Bufquin, D., & Nalley, M. E. (2021). The influence of social perceptions on restaurant employee work engagement and extra-role customer service behavior: A moderated mediation model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(2), 261-275.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 4.



- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo.
- Rebello, T., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Palácio, Â. (2018). Generating team PsyCap through transformational leadership: A route to team learning and performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(7/8) 363-379.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11ª edição. São Paulo.
- Rosa, R. H. R. (2016). A importância da liderança e motivação nas organizações. [Congresso] *XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse 2016*. Rio Janeiro, Brasil, ISSN1984-9354.
- Ross, C. A. (2014). The benefits of informal leadership. *Nurse Leader*, 12(5), 68-70.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Tremblay, S. (2013). Team coaching and innovation in work teams: An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 344-364.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & organization development journal*, 22(8), 383-394.
- Shivers-Blackwell, S. L. (2004). Using role theory to examine determinants of transformational and transactional leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 41-50.
- Silva, R., Azevedo, A., & Farhangmehr, M. (2020). Consumers' proneness to value corporate social responsibility as predictor of extra-role and intra-role behaviors. *Social Responsibility Journal*, 17(2), 164-180.
- Sultana, U., Darun, M. and Yao, L., 2015. Transactional or Transformational Leadership: Which Works Best For Now?. *International Journal of Industrial Management*, 20, 1-8.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.

- Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, 20(2), 210-226.
- Wahda, Mursalim, Fauziah, & Asty. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1-12.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.
- Wang, Y., Zheng, Y., & Zhu, Y. (2018). How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(2), 313-321.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.
- Woods, T. B. (2019). An examination of the suitability of transactional, transformational and situational leadership theories in evaluating the role of gender in determining the leadership style: A comparison and contrast of three leadership theories. *American Journal of Management Studies*, 4(1), 1-11
- Xu, J., Liu, Y., & Chung, B. (2017). Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 969-985.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9(2), 79-94.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Psychological capital. In *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* 1-20. doi:10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0002
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 31(3), 180-188.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th edition. Pearson.

Yukl, G. A. (2020). *Leadership in Organizations*. 9th edition. Pearson.

Zhao, Y., Yan, L., & Keh, H. T. (2018). The effects of employee behaviours on customer participation in the service encounter: The mediating role of customer emotions. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 1203-1222.

Zhu, Y. (2013). Individual behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23-27.



## **Anexos**



## **Anexo A - Proposta de colaboração em Investigação**

### **Proposta de colaboração em Investigação**

Criatividade, desempenho e satisfação dos clientes: um estudo com comerciais

#### **1. Introdução**

Na área comercial, os colaboradores representam, aos olhos dos clientes, a empresa, o que explica que os seus comportamentos sejam centrais para a satisfação dos clientes. Sendo a satisfação dos clientes um forte preditor do sucesso financeiro, as empresas desta área estão cada vez mais dependentes da sua capacidade de gerar uma experiência de venda/compra satisfatória.

Com a presente investigação, pretende-se estudar as condições, estados e comportamentos que proporcionam um bom desempenho por parte dos comerciais. Em concreto, será estudado o efeito que um conjunto de fatores relacionados com a organização, com a equipa e com o colaborador exerce no desempenho, criatividade e na qualidade do serviço que o comercial presta ao cliente.

Em concreto, a recolha de dados para este estudo implica (idealmente) a aplicação de questionários a supervisores, comerciais e clientes. Em seguida, identificamos as variáveis planeadas para o estudo (mas que podem ser negociadas):

Supervisores:

- Desempenho do comercial
- Criatividade do comercial
- Comportamento extra-papel
- Perceção relativa à satisfação do cliente

Colaboradores:

- Estilo de liderança do supervisor
- Clima Competitivo
- Conflito Interpessoal
- Capital Psicológico
- *Emotional Labor Strategies*
- Orientação para o cliente
- *Customer Incivility*
- Controlos (controlo comportamento, de resultados, cultural, de grupo e auto-controlo,
- Comportamento extra-papel

#### **2. Amostra e participação das organizações**

O estudo incidirá sobre os comerciais e respetivos supervisores. A participação da organização no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados. Deste modo, a organização deverá proporcionar as condições adequadas à execução das atividades que permitam recolher a informação necessária à realização do estudo.

A recolha de dados decorrerá num período a acordar com a organização.

### **3. Formas de recolha da informação e tempo previsto**

Em cada organização, será necessário efetuar:

- a) O preenchimento de um questionário pelos comerciais (10-20 minutos).
- b) O preenchimento de um questionário pelos supervisores dos comerciais (5 minutos).

### **4. Direitos e obrigações da equipa de investigação**

A equipa de investigação terá o direito/obrigação de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Devolver os resultados do estudo somente nas condições de a organização a) aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade dos participantes e b) garantir que a informação recolhida nunca será utilizada com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;
- Fornecer os resultados aquando da conclusão do estudo.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Assegurar as condições que permitam e garantam o consentimento informado dos participantes;
- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área das Ciências Sociais;
- Recusar a entrega de dados e resultados individuais, quer referentes a trabalhadores da organização participante, quer referentes a outras organizações da amostra;
- Efetuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à organização e aos seus colaboradores;
- Não disponibilizar, em circunstância alguma, a listagem de endereços de e-mail, que a organização eventualmente forneça para aplicação do questionário online;
- Entregar um relatório/sumário dos resultados obtidos, se a organização manifestar esse interesse;
- Fornecer à organização, em formato digital (.pdf), um exemplar de cada uma das dissertações de mestrado realizadas com base na informação recolhida.

### **5. Composição da equipa que orientará a investigação (e respetivos contactos)**

Prof. Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho ([fcoelho@fe.uc.pt](mailto:fcoelho@fe.uc.pt))

Prof. Doutora Isabel Dórdio Dimas ([idimas@fe.uc.pt](mailto:idimas@fe.uc.pt))



## Anexo B – Questionário colaboradores



Caro(a) Colaborador(a),

No âmbito de um estudo que está a ser realizado por docentes/investigadores da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra sobre as condições de trabalho dos comerciais, vimos solicitar a sua colaboração através do preenchimento deste questionário.

A participação neste estudo é voluntária, sendo os dados utilizados apenas para fins de investigação. A informação fornecida é estritamente confidencial e anónima.

Para responder solicitamos que assinale com uma **cruz** (☒) ou um **círculo** (○) a resposta que julgar mais apropriada em relação a cada uma das questões. Não existem respostas certas ou respostas erradas; o que é relevante é a sua opinião sincera.

**A sua participação é muito importante para o sucesso deste estudo!!**

***O seu código de funcionário:* \_\_\_\_\_**

**(apenas os investigadores da Faculdade de Economia terão acesso a este código)**

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 15 minutos]

## Questionário

### I. Tendo em conta o seu trabalho, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1 Eu estou muito satisfeito(a) com este trabalho.	1	2	3	4	5
2 Eu estou satisfeito(a) com o tipo de trabalho que faço.	1	2	3	4	5
3 Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, coordenador(a), etc., eu estou muito contente com este trabalho.	1	2	3	4	5
4 A maior parte das pessoas que têm este trabalho estão satisfeitas com ele.	1	2	3	4	5
5 Por vezes, os clientes dirigem-me impróprios.	1	2	3	4	5
6 Por vezes, os clientes fazem comentários negativos sobre mim ou sobre a empresa.	1	2	3	4	5
7 Por vezes, os clientes dirigem-me comentários insultuosos.	1	2	3	4	5
8 Por vezes, os clientes falam comigo de forma agressiva.	1	2	3	4	5
9 Por vezes, os clientes levantam a voz ao interagirem comigo.	1	2	3	4	5
10 O meu superior compara frequentemente o meu desempenho com o desempenho dos meus colegas.	1	2	3	4	5
11 O reconhecimento que recebo nesta empresa depende do desempenho que tenho comparativamente ao dos meus colegas.	1	2	3	4	5
12 Nesta equipa, todos procuram atingir o melhor desempenho relativamente aos colegas.	1	2	3	4	5
13 Os meus colegas comparam, frequentemente, os seus desempenhos com o meu.	1	2	3	4	5
14 Os membros da equipa, com frequência, discordam sobre a melhor forma de conduzir o trabalho.	1	2	3	4	5
15 Há desacordo de ideias entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5
16 Os membros da equipa discordam sobre a forma como cada um deve realizar o seu trabalho.	1	2	3	4	5
17 Os membros da equipa, com frequência, têm opiniões discordantes.	1	2	3	4	5
18 O meu supervisor comunica uma visão clara e positiva do futuro.	1	2	3	4	5
19 O meu supervisor trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	1	2	3	4	5
20 O meu supervisor encoraja e reconhece o trabalho dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
21 O meu supervisor promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5
22 O meu supervisor estimula os membros da equipa a pensarem de uma nova forma nos problemas e a questionarem as ideias estabelecidas.	1	2	3	4	5
23 O meu supervisor é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	1	2	3	4	5
24 O meu supervisor incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	1	2	3	4	5
25 Há muito atrito entre os membros da minha equipa.	1	2	3	4	5
26 Há muitos conflitos de personalidade entre os membros da minha equipa.	1	2	3	4	5
27 Há muita tensão entre os membros da minha equipa.	1	2	3	4	5
28 Há muito conflito emocional entre os membros da minha equipa.	1	2	3	4	5

### II. Tendo em conta a forma como interage com os seus clientes, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1 Eu tento perceber as necessidades dos meus clientes.	1	2	3	4	5
2 Eu tenho em mente os melhores interesses dos clientes.	1	2	3	4	5
3 Ao vender produtos/serviços, eu tento resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
4 Recomendo os produtos/serviços que melhor se adequam aos clientes.	1	2	3	4	5
5 Tento perceber quais os produtos/serviços que melhor se ajustam às necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
6 Com frequência sou criativo(a) ao lidar com os clientes.	1	2	3	4	5
7 Desempenho as minhas tarefas de venda ao cliente de forma criativa.	1	2	3	4	5
8 Apresento ideias novas e úteis para satisfazer as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
9 Desenvolvo soluções originais e práticas quando os clientes me apresentam problemas novos.	1	2	3	4	5
10 Tenho ideias e formas novas para resolver os problemas que surgem no trabalho.	1	2	3	4	5
11 Com frequência sugiro ideias novas e úteis sobre como vender aos clientes.	1	2	3	4	5
12 Faço sugestões construtivas para melhorar o serviço prestado aos clientes.	1	2	3	4	5
13 Discuto com os meus colegas soluções criativas para os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
14 Sugiro formas novas e práticas de realizar o trabalho.	1	2	3	4	5
15 Realizo sempre corretamente os deveres que me são atribuídos no trabalho.	1	2	3	4	5
16 Cumpro exemplarmente todos os requisitos formais que me são atribuídos no trabalho.	1	2	3	4	5
17 Cumpro todas as responsabilidades que me são exigidas na realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
18 Dou muita atenção aos vários aspetos do trabalho que tenho de realizar.	1	2	3	4	5
18 Consigo, geralmente, executar devidamente os meus deveres essenciais no trabalho.	1	2	3	4	5

**III. Pensando em si, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1 Eu sinto que sou eu que devo receber os créditos ou as responsabilidades pelos resultados do meu trabalho.	1	2	3	4	5
2 O trabalho que faço neste emprego tem muito significado para mim.	1	2	3	4	5
3 Muitas das satisfações na minha vida vêm do meu trabalho.	1	2	3	4	5
4 Globalmente, estou satisfeito(a) com os serviços de saúde pública.	1	2	3	4	5
5 A experiência que tenho tido com os serviços públicos de saúde é boa.	1	2	3	4	5
6 Vou além do que seria esperado ou exigido para resolver problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
7 Faço tudo o que estiver ao meu alcance para satisfazer os clientes.	1	2	3	4	5
8 Vou além das minhas obrigações no atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5
9 É frequente eu rir ou contar piadas quando estou com outras pessoas.	1	2	3	4	5
10 É fácil para mim fazer rir as outras pessoas – eu sou uma pessoa com um humor natural.	1	2	3	4	5
11 É frequente fazer as outras pessoas rirem contando coisas divertidas que me aconteceram.	1	2	3	4	5
12 Rio-me e gracejo imenso com os meus amigos mais próximos.	1	2	3	4	5
13 Eu gosto de contar anedotas e de divertir as outras pessoas.	1	2	3	4	5
14 Eu gosto de fazer rir as outras pessoas.	1	2	3	4	5
15 É frequente gracejar com os meus amigos.	1	2	3	4	5
16 É frequente pensar em coisas divertidas para dizer quando estou com outras pessoas.	1	2	3	4	5
17 Eu cumpro os requisitos formais de desempenho que me são exigidos ao servir os clientes.	1	2	3	4	5
18 Desempenho todas as tarefas relacionadas com clientes que me são exigidas.	1	2	3	4	5
19 Executo adequadamente todas os comportamentos esperados no atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5

**IV. Relativamente ao trabalho, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1 O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a sentirem-se parte desta empresa.	1	2	3	4	5
2 O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a terem orgulho no seu trabalho.	1	2	3	4	5
3 Sinto-me confiante ao participar em reuniões com as chefias	1	2	3	4	5
4 Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões acerca do rumo da organização.	1	2	3	4	5
5 Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	1	2	3	4	5
6 Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	1	2	3	4	5
7 Neste momento, vejo-me como uma pessoa muito bem-sucedida no trabalho.	1	2	3	4	5
8 Consigo pensar em várias maneiras de alcançar os meus objetivos de trabalho atuais.	1	2	3	4	5
9 Neste momento estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	1	2	3	4	5
10 Se tiver que ser, consigo ficar “por minha conta” no trabalho.	1	2	3	4	5
11 Em geral, ultrapasso com facilidade as situações mais stressantes do trabalho.	1	2	3	4	5
12 Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	1	2	3	4	5
13 No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	1	2	3	4	5
14 No que se refere ao trabalho, estou otimista acerca do que me irá acontecer no futuro.	1	2	3	4	5
15 O meu supervisor avalia se eu presto um serviço cortês aos clientes.	1	2	3	4	5
16 O meu supervisor avalia a minha capacidade para resolver as reclamações e problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
17 O meu supervisor avalia a minha capacidade para lidar de forma inovadora com situações únicas e para satisfazer as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
18 O meu supervisor avalia o meu empenho em servir bem os clientes.	1	2	3	4	5
19 O meu supervisor avalia o meu grau de comprometimento com a empresa.	1	2	3	4	5
20 Nesta equipa, encoraja-se a cooperação entre colegas.	1	2	3	4	5
21 A maior parte dos colaboradores na minha equipa estão familiarizados com o desempenho dos outros.	1	2	3	4	5
22 Nesta equipa, há um ambiente em que os colaboradores respeitam o trabalho uns dos outros.	1	2	3	4	5
23 Nesta equipa, encoraja-se os colaboradores a discutirem entre si questões relacionadas com o trabalho.	1	2	3	4	5
24 A maior parte dos colaboradores da minha equipa consegue fazer uma avaliação correta do trabalho dos outros.	1	2	3	4	5

**V. Tendo em conta a sua forma de ser, indique por favor o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5
19	1	2	3	4	5
20	1	2	3	4	5
21	1	2	3	4	5
22	1	2	3	4	5
23	1	2	3	4	5
24	1	2	3	4	5
25	1	2	3	4	5
26	1	2	3	4	5
27	1	2	3	4	5
28	1	2	3	4	5
29	1	2	3	4	5
30	1	2	3	4	5
31	1	2	3	4	5
32	1	2	3	4	5
33	1	2	3	4	5
34	1	2	3	4	5
35	1	2	3	4	5
36	1	2	3	4	5
37	1	2	3	4	5
38	1	2	3	4	5

**Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efetuarmos o tratamento global dos dados. Por favor indique:**

**Sexo:**  (1) Feminino  (2) Masculino

**Idade:** \_\_\_\_ anos

**Nível de escolaridade mais elevado que completou:**

(1) 9.º ano ou inferior  (2) 12.º ano  (3) Pós secundário não superior (cursos de especialização tecnológica – CET)

(4) Curso técnico superior profissional  (5) Licenciatura  (6) Mestrado ou superior

**Há quantos anos trabalha nesta empresa?** \_\_\_\_\_ anos

**Zona geográfica na qual exerce a sua atividade:**  (1) Norte  (2) Centro  (3) Grande Lisboa  (4) Sul

**FIM. MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO**

