

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**GUSTAVO ZIGONI DE OLIVEIRA RIBEIRO**

**ANÁLISE DOS FATORES MODERADORES DA RELAÇÃO ENTRE O  
CARISMA DO LÍDER E O ENGAJAMENTO DO LIDERADO**

**VITÓRIA**

**2016**

**GUSTAVO ZIGONI DE OLIVEIRA RIBEIRO**

**ANÁLISE DOS FATORES MODERADORES DA RELAÇÃO ENTRE O  
CARISMA DO LÍDER E O ENGAJAMENTO DO LIDERADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para Título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Prof. Dra. Márcia Juliana d'Angelo**

**VITÓRIA**

**2016**

**GUSTAVO ZIGONI DE OLIVEIRA RIBEIRO**

**ANÁLISE DOS FATORES MODERADORES DA RELAÇÃO ENTRE O  
CARISMA DO LÍDER E O ENGAJAMENTO DO LIDERADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas – Nível Acadêmico.

Aprovado em 12 de Setembro de 2016

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**PROF. DRA. MÁRCIA JULIANA D'ANGELO**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE  
**Orientadora**

---

**PROF. DRA. ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE

---

**PROF. DR. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE

Dedico esse momento a toda a  
minha família, pelo apoio em  
todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por me dar forças para que eu pudesse vencer em etapa da minha vida.

Agradeço a minha esposa Bruna, por sempre está ao meu lado em todos os momentos, muito mais nos momentos difíceis, me apoiando quando eu mais precisava.

Agradeço ao meu filho Miguel, que me trouxe um novo significado para a vida, me mostrando o que realmente importa são as pequenas coisas.

Agradeço aos meus pais, por sempre me fornecerem educação e incentivo os estudos para que eu pudesse me tornar uma pessoa de bem.

Agradeço aos meus colegas da turma 2014/1 de Mestrado em Administração da FUCAPE, onde unidos chegamos a todos os objetivos propostos e superamos todos os obstáculos encontrados.

Agradeço a Professora Dra. Márcia d'Angelo que com o seu conhecimento e sabedoria me conduziu ao final dessa Dissertação, sempre com bom humor e dedicação.

## RESUMO

A relação entre o carisma do líder e o engajamento organizacional do liderado vem conquistando interesses de estudiosos, porém a inclusão de relacionamentos envolvendo essa tríade ainda é pouco discutida na literatura. O presente estudo objetivou analisar o relacionamento carismático socializado e relacionamento carismático personalizado como moderador da relação entre carisma do líder e o engajamento organizacional do liderado. Com uma amostra de líderes e liderados (N = 354) chegou-se, através de análise fatorial e modelagem de equações estruturais, a uma relação positiva entre o carisma do líder e o engajamento organizacional do liderado, observou-se também que o relacionamento carismático socializado, quando percebido, moderou positivamente esta relação, porém de forma não esperada promoveu menor engajamento organizacional do que quando observado a amostra total. Os resultados sugerem que o relacionamento carismático atua como moderador da relação carisma do líder e engajamento organizacional do liderado, porém são necessários mais estudos que abordem o relacionamento entre os líderes e liderados e o comportamento humano visto ser uma fonte contundente de pesquisa quando se relacionam com o engajamento organizacional.

**Palavras-Chaves:** Comportamento Organizacional; Liderança Carismática; Engajamento Organizacional.

## **ABSTRACT**

The relationship between the of the charisma of the leader and follower's organizational engagement has gained interest of scholars, but the inclusion of relationships involving this dyad are still few in the literature. This study aimed to analyze the relationship charismatic socialized and relationship charismatic personalized as a moderator of the relationship between charisma of the leader and follower's organizational engagement. With a sample of leaders and followers (N = 354) was reached through factor analysis and structural equation modeling, a positive relationship between the charisma of the leader and follower's organizational engagement, it was also observed that the socialized charismatic relationship when perceived positively moderated this relationship, but not expected so promoted less organizational commitment than when observed the total sample. The results suggest that the charismatic relationship acts as charisma relationship moderator leader and follower's organizational engagement, but more studies are needed to address the relationship between leaders and followers and human behavior, as it is a forceful source of research when they relate to organizational engagement.

**Key Words:** Organizational Behavior; Leadership Charismatic; Organizational Commitment.

## **LISTA DE SIGLAS**

ABS – Absorção

CNC – Comportamento Não-Convencional

DED – Dedicção

NMQUO – Não Manutenção de Status Quo

SENS – Sensibilidade as Necessidades dos Membros

SENSA – Sensibilidade Ambiental

VEA – Visão e Articulação

VIG – Vigor

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1. Liderança Carismática .....	12
2.2. Liderança e o Engajamento Organizacional dos Liderados .....	14
2.3. Relacionamento Carismático Personalizado e Carismático Socializado entre Líderes e Liderados .....	18
3. METODOLOGIA .....	23
3.1. Coleta dos dados .....	23
3.1.1. Caracterização do estudo .....	23
3.1.2. Amostra .....	23
3.1.3. Instrumentos .....	24
3.1.4. Tratamento dos dados .....	25
4. ANÁLISE DOS DADOS .....	30
4.1. Relacionando Carisma do Líder e o Engajamento Organizacional do Liderado .....	30
4.2. Relacionamento Carismático Socializado e Relacionamento Carismático Personalizado como moderadores .....	31
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	34
6. CONCLUSÃO .....	37
REFERÊNCIAS .....	40
APÊNDICES .....	43
A: Questionário de Liderança Carismática .....	43
B: Escala de Engajamento no Trabalho .....	45
C: LMX-MDM e SLMX-MDM .....	46

# **CAPÍTULO 1**

## **1 INTRODUÇÃO**

Diversas organizações têm se mostrado interessadas em aprofundar a compreensão acerca da percepção, sentimentos, dedicação e engajamento dos seus colaboradores em relação ao trabalho, bem como a influência dos líderes nesses comportamentos (BABCOCK-ROBERSON; STRICKLAND, 2010). E como o engajamento laboral dos funcionários aumenta a ocorrência de comportamentos que promovem eficácia e eficiência do funcionamento da organização (ORGAN, 1988). Para Barnes et al. (2015), esse engajamento no trabalho passa por um estado cognitivo, emocional e de investimento físico de experiência de trabalho e pessoal.

Nesse sentido, a liderança é um fator que pode afetar o engajamento no trabalho, visto que o comportamento do líder age não só como uma fonte de motivação e satisfação para os funcionários, mas também gera um ambiente agradável para apoiar o engajamento do empregado (BLOMME; KODDEN; BEASLEY-SUFFOLK, 2015).

Em particular, a liderança carismática pode afetar o significado do trabalho dos liderados, segundo (STRICKLAND et al., 2007). Isto é, os colaboradores se apoiam nas características do líder para aprimorar suas funções laborais, que por sua vez, impactam o engajamento organizacional. Em outras palavras, há uma relação positiva entre liderança carismática e o engajamento no trabalho, visto que os líderes podem desencadear ações que contribuem para aprimorar o envolvimento dos seus

funcionários por meio da gestão do comportamento organizacional deles (BABCOCK-ROBERSON e STRICKLAND, 2010).

Usando o fogo como metáfora, a liderança carismática requer três componentes para a sua existência: 1) uma ignição, caracterizada como sendo o líder; 2) um material inflamável, descrito como sendo os liderados e, 3) o oxigênio, como um ambiente propício (KLEIN; HOUSE, 1995). Ao retratarem os empregados como material inflamável à espera de serem inflamados pelo líder, esses apresentam um papel passivo e limitado nesse processo. Porém, o entendimento dos processos de liderança, nos quais a articulação do papel ativo dos liderados, em particular, o processo de liderança carismática, passa a ter relevância prática no que diz respeito ao crescimento organizacional (LORD; BROWN; FREIBERG, 1999).

Assim, estudos têm debatido como as formas de lideranças carismáticas podem ser usadas para fins comuns e fins individualizados, por meio de relacionamentos socializados e relacionamentos personalizados, respectivamente. Observa-se que líderes que usam seu carisma de forma socializada para capacitar e desenvolver seus liderados frequentemente alcançam resultados organizacionais construtivos. Por outro lado, que líderes que utilizam o seu carisma para formar um relacionamento personalizado com liderados dependentes e avançar em interesses próprios, muitas vezes produzem resultados organizacionais destrutivos (HOWELL; SHAMIR, 2005).

Contudo, ainda existem relações entre os traços de personalidades de carisma dos líderes e os comportamentos dos seus liderados que necessitam de estudos empíricos, como por exemplo as relações de carisma socializado, para o bem comum do grupo, e de carisma personalizado, para o bem individualizado do líder, Howell;

Shamir (2005) e o modo de influenciar os empregados no engajamento em unidades de trabalho (CONGER; KANUNGO, 1994; SCHAUFELI et al., 2002; BABCOCK-ROBERSON; STRICKLAND, 2010). Estas inter-relações são as lacunas de pesquisa a serem estudadas nesse estudo.

Dentro deste contexto, esse estudo se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: Os relacionamentos carismáticos socializados e os relacionamentos carismáticos personalizados moderam a relação entre o carisma do líder e o engajamento organizacional dos empregados? Sendo o objetivo do estudo a análise dessa relação entre líderes e liderados.

Desta forma, observa-se que tanto líderes quanto liderados trabalham para desenvolver relações consistentes e, por conseguinte, gerar resultados organizacionais relevantes (HOWEL; SHAMIR, 2005). Assim, conhecer as características do relacionamento carismático socializado ou do relacionamento carismático personalizado entre líderes e seus liderados pode subsidiar as organizações na criação de mecanismos de desenvolvimento pessoal, passíveis de análise do comportamento de seus empregados, para que estes possam aprimorar e otimizar seus resultados, visando a melhoria do desempenho, produtividade e maximização dos lucros.

Para os líderes, os resultados podem colaborar com o aperfeiçoamento do seu autodesenvolvimento de habilidades, competências e senso de autocrítica, visando fidelizar seu grupo de liderados com objetivo de proporcionar melhores resultados da equipe e conseqüentemente da organização.

## **CAPÍTULO 2**

### **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1 LIDERANÇA CARISMÁTICA**

A liderança já há alguns anos vem sendo um dos assuntos que tem chamado atenção dos estudiosos das áreas sociais e humanas, bem como nas teorias organizacionais. Trata-se de uma das maneiras encontradas para estudar as relações de trabalho, uma vez que os liderados identificam os estilos de liderança evitando conflitos laborais (CONGER; KANUNGO, 1994; GREGURAS; FORD, 2006).

A liderança é referenciada como conceito de construção social em que líderes se manifestam junto aos seus liderados com finalidade de interação, sinergia, alcance de metas e atendimento às necessidades das empresas (SMIRCICH; MORGAN, 1982). Tem relação com as definições de competências e de comunicação para transmissão de ideias e consenso de definições entre as partes (BASS, 1990). Isso porque o líder atua como influenciador de motivações e atitudes dos liderados (SHAMIR et al., 1993). Embora a liderança seja estudada como traço de personalidade, ela também é dependente do convívio social, sendo aperfeiçoada ao longo tempo (REGO, 1998).

Nos primeiros estudos sobre liderança carismática, House (1977), diz que não apenas o comportamento e características definem um líder carismático, mas também seus traços de personalidade e variáveis situacionais. Colaborando com esses estudos, Howell e Shamir (2005) tratam a liderança carismática como o processo por meio do qual um relacionamento carismático é criado e mantido entre líderes e liderados.

Atitudes e motivações são outros fatores percebidos em líderes carismáticos que influenciam seus liderados, tornando-se referência de aprendizado por meio da observação de sua conduta, ou seja, o líder utiliza para si características de crenças, comportamentos e valores que julga mais correta de se seguir e de se desenvolver. Por isso, líderes carismáticos podem se tornar exemplo, fazendo com que seus liderados assumam para si próprios o sacrifício, coragem e convicção em assumir a missão designada (SHAMIR et al.,1993).

Para Conger e Kanungo (1994), certos líderes possuem características ímpares percebidas e elencadas pelos seus liderados que os tornam carismáticos, como a visão e articulação; a sensibilidade ambiental; o comportamento não-convencional; o risco pessoal; a sensibilidade às necessidades dos membros e a não manutenção do *status quo*. Esses autores entendem que líderes carismáticos diferem dos demais pela capacidade de formular e articular uma visão inspiradora e por comportamentos e ações que promovam a ideia de que eles e a sua missão são extraordinários.

Autores como DeCelles e Pfeffer (2004) definem que os traços de confiança, convicções e capacidade de falar a ponto de influenciar os demais também são características fortes da liderança carismática. Acrescentam que líderes carismáticos utilizam técnicas recorrentes de entusiasmo para facilitar a comunicação entre seus liderados. A liderança carismática, para Elsbach e Suttom (1992), implica que a imagem pessoal, além de outras técnicas, pode melhorar a autoconfiança, a capacidade e o poder entre liderados.

## 2.2 LIDERANÇA E O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL DOS LIDERADOS

O bem-estar dos empregados é de crucial interesse para as organizações, Hultell e Gustavsson (2010) e a diferença entre a saúde ou não dos colaboradores pode ser um fator crucial para o sucesso da organização. Pensando nisso, observa-se que os empregados desempenham papel fundamental no alcance dos resultados organizacionais, independentemente do estilo de liderança adotado, sendo o que efetivamente constrói um líder são as respostas ou ações de seus liderados (GOLEMAN, 2000).

No tocante ao desempenho de liderados, Cunha et al. (2010) dizem que somente há um significado de liderança quando um líder forma pessoas e as colocam em primeiro lugar em suas atividades na organização. Um líder deve apoiar a iniciativa, autoconfiança, empatia, flexibilidade e estímulo de pessoas para obter resultados em uma determinada atividade (GOLEMAN, 2000).

Shamir et al. (1993) destacam que comportamentos simbólicos do líder podem ser identificados por meio de mensagens visionárias e inspiradoras ou até mesmo por apelos aos valores, estímulos intelectuais para obter confiança ou desempenho dos empregados. Líderes carismáticos, por sua vez, têm claros seus objetivos ideais na organização e todas as suas atividades são articuladas para formular uma visão para que seus liderados sejam atraídos aos seus valores (CONGER; KANUNGO, 1994).

Desta forma, o conceito de engajamento, segundo Schaufeli et al. (2002), passa por um estado positivo e realizador vivido pelo empregado, altamente relacionado ao trabalho, caracterizado por três aspectos altamente característicos. O primeiro deles passa pela dedicação, que se refere a estar fortemente e intimamente

envolvidos em seu trabalho, experiência de um senso de inspiração, significância, entusiasmo, orgulho e desafio. O segundo, relatado como o vigor, caracterizado pelo elevado nível de energia e resiliência mental durante o trabalho, passando pela vontade de investir no trabalho e perseverança em situações de adversidade. E, por fim, a absorção, caracterizada como estar completamente concentrado e envolvido no trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desapegar-se de seu trabalho.

Partindo desse pressuposto, observa-se que o engajamento no trabalho tem sido associado a vários estudos com resultados positivos, tais como o comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho e resultados negativos como a piora da saúde mental e *turnover* (FONG; NG, 2012). Para Blomme, Kodden e Beasley-Suffolk (2015), o assunto engajamento tem sido tratado como um dos fatores mais críticos no sucesso do negócio, sendo associado a resultados positivos empresariais e individuais, como uma melhor produtividade individual; aumento do volume de negócios; melhoria dos comportamentos de cidadania organizacional; maior eficácia de gestão e aumento da satisfação do cliente. O oposto também é verdadeiro, segundo os autores, o não engajamento do empregado leva à redução da produtividade e custos mais elevados, fato este observado nas organizações modernas.

Para Schaufeli et al. (2002), trabalhadores com engajamento têm um senso de energia, permanecendo conectados com o trabalho e se vendo como capazes de lidar com diversas demandas, fato confirmado por Fong e Ng (2012) ao dizerem que trabalhadores envolvidos, estando conectados com o seu ambiente de trabalho e suas

atividades, possuem um maior nível de energia para lidar com as demandas de trabalho.

Para Lee, Chen e Lee (2015), um elevado nível de comprometimento organizacional promove em seus funcionários um sentimento de pertencimento, estando estes dispostos a compartilhar conhecimentos e experiências, aprender novas habilidades e participando com sugestões e comentários no dia-a-dia organizacional, como consequência, estão mais engajados na melhoria da qualidade e produtividade, os autores completam dizendo que uma equipe com alto comprometimento proporciona aos clientes uma melhor performance e retorno à empresa.

Para Bakker, Albrecht e Leiter (2011), a liderança corresponde a um dos mais importantes fatores que afetam o engajamento, haja visto que a forma do líder atuar é fonte de motivação e satisfação, além de criar um ambiente saudável de apoio ao engajamento dos funcionários. Os líderes devem ser expressivos emocionalmente se quiserem que seus liderados sejam mais ativos em busca de seus objetivos. Neste contexto, os empregados demonstram mais confiança nos líderes. Por outro lado, líderes inseguros podem transmitir aos seus liderados o medo ou a ansiedade. Assim sendo, líderes devem controlar suas emoções e também definir a forma de se expressar aos seus liderados visando influenciar não só o seu grupo, como os demais membros da organização, completa (HUMPHREY, 2012).

Desta forma, para que os líderes trabalhem de forma eficaz junto aos seus liderados, devem compreender e conhecer as competências necessárias e estilos de liderança que possuem, sendo que as condições do ambiente também podem influenciar no desempenho dos liderados, podendo causar uma insatisfação do grupo

ou equipe, cabendo ao líder transformar momentos de insatisfação em relacionamento de confiança entre a equipe (GOLEMAN et al., 2000).

Lee, Chen e Lee (2015) afirmam que quando as organizações proporcionam treinamentos, sistema de recompensa e bons canais de comunicação, os funcionários podem efetivamente melhorar o comprometimento organizacional, dedicação à organização a longo prazo e intenção de permanência na empresa, essas ações aumentam suas habilidades e conhecimentos da empresa trazendo um melhor desempenho.

Portanto, observa-se que funcionários são diferentes em termos de dedicação ao trabalho, da intensidade e atenção com que avançam no trabalho, Babcock-Roberson e Strickland (2010), sendo que o engajamento e empenho no trabalho são constructos que capturam essas variações. Em complemento, Strickland et al. (2007) reportam a relação positiva entre carisma do líder e o engajamento dos liderados nas suas atividades laborais, achados também por Babcock-Roberson e Strickland (2010). Porém, vão em desacordo com os achados de Tosi et al. (2004), que não encontraram relações diretas significativas entre carisma do CEO e desempenho dos liderados da empresa.

Assim, a respeito do engajamento no trabalho dos empregados e a sua relação com o carisma do líder, explorar-se-á a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** O Carisma do Líder será positivamente relacionado ao engajamento organizacional do empregado.

## 2.3 RELACIONAMENTO CARISMÁTICO PERSONALIZADO E CARISMÁTICO SOCIALIZADO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS

Relações pessoais estreitas são características onipresentes de todas as formas de vida social, ocorrendo em diferentes contextos, como amizade, familiar e afetivo, bem como no contexto de trabalho (THOMAZ et al., 2013). Para Howell e Shamir (2005), o carisma passa pela relação entre líderes que apresentam qualidades e comportamentos carismáticos e por liderados que possuem percepções, emoções e atitudes em relação ao líder, com o grupo liderado e com a visão defendida pelo líder. Os mesmos autores observaram que os liderados reconhecem o líder como uma fonte contínua de orientação e inspiração, estando dispostos a transcender interesses próprios em prol do coletivo. Para se envolverem em um auto-sacrifício do interesse próprio pela missão designada, estes se identificam com a visão do líder, mostrando forte ligação emocional, internalizando seus valores e objetivos, demonstrando forte compromisso pessoal e moral (HOWEL e SHAMIR, 2005).

Autores como Shamir et al. (1993) sugerem que o autoconceito, caracterizado como a junção da identidade pessoal e identidade social no caso dos liderados, é um poderoso determinante do seu comportamento, reações e relação com o líder. Brewer e Gardner (1996) debatem que o termo autoconceito adotado pelos empregados possui várias faces, consistindo em três observações do “eu”, o eu como um indivíduo, como um ser interpessoal e como membro do grupo, sendo que o tipo de relacionamento carismático formulado entre o liderado e o líder possui muita importância organizacional.

Para Howell e Shamir (2005), ele é reflexo do tipo de líder que os seguidores selecionam, das atribuições que realizam para o líder, da sua suscetibilidade à

influência do líder e da sua dependência em relação ao do líder, determinando resultados finais da relação carismáticas entre as duas partes. Para esses autores, dois tipos de relacionamentos carismático dos líderes com os seus liderados são debatidos: o relacionamento socializado e o relacionamento personalizado, sendo esses desenvolvedores de um papel crucial na determinação do tipo de relação binomial Líder/Liderado. Dependendo de seus autoconceitos, os empregados podem desenvolver esses diferentes tipos de relações com o líder carismático, e essas relações são susceptíveis de resultar em consequências diferentes, afirmam.

Para Sosik, Chun e Zhu (2014), a liderança carismática socializada promove empoderamento psicológico do liderado e o ajuda a desenvolver sua identidade moral. Desta forma, quando os líderes utilizam seu carisma de forma a satisfazer as necessidades dos seus liderados e trabalharem para uma causa coletiva moral, eles exibem liderança carismática socializada. Capacitam os empregados e promovem a independência de pensamento e o desenvolvimento pessoal. Em oposição, quando os líderes usam o carisma para satisfazer suas auto-necessidades, para o poder pessoal e engrandecimento próprio, eles exibem liderança carismática personalizada de forma a explorar os seus seguidores, mantendo-os dependentes (HOWELL; SHAMIR, 2005; SOSIK; CHUN e ZHU, 2014).

Líderes que utilizam o seu carisma para estabelecer um relacionamento personalizado com liderados, de forma dependente e avançar em seus próprios interesses, muitas vezes produzem resultados organizacionais destrutivos. Já líderes que usam seu carisma para capacitar seus empregados muitas vezes alcançam resultados organizacionais construtivos (HOWELL; SHAMIR, 2005).

Sosik, Chun e Zhu (2014) analisaram a relação do narcisismo dos líderes com os tipos de relacionamento de carisma personalizado e carisma socializado. Para eles, o narcisismo construtivo/produtivo e o narcisismo destrutivo/reativo são frequentemente associados com o carisma socializado e carismático personalizado, respectivamente. Para os autores, a forma destrutiva de narcisismo resultante de uma sensação de grandiosidade, ativa uma motivação de poder personalizado do líder em que o carisma é exibido para fins de auto-engrandecimento e satisfação de necessidades egocêntricas. Por outro lado, a forma construtiva de narcisismo resultante de um controlado nível de confiança, é proposta para ativar a motivação do poder socializado de um líder, em que o carisma é exibido para fins de previsão, permitindo o empoderamento dos outros.

Portanto, teorias psicodinâmicas de liderança carismática, segundo Popper (2011), sugerem que os processos de identificação utilizados pelos líderes carismáticos personalizados possam explorar uma frágil autoestima dos seguidores. Além disso, possam fornecer um sentimento de segurança, tornando-os dependentes do líder, visto que são focados na manutenção de boas relações interpessoais com este líder. Para Sosik, Chun e Zhu (2014), embora um reduzido autoconceito relacional possa não ser necessariamente prejudicial, ele pode tornar empregados vulneráveis à manipulação, exploração e comportamentos egocêntricos de líderes carismáticos personalizados. Em contrapartida, líderes carismáticos socializados habilitam e capacitam seus liderados tornando-os assim independentes, devido à manutenção de um foco mais amplo sobre o coletivo e sua missão, além de manter um relacionamento saudável com os líderes. Percepções desse tipo de carisma pelos empregados são susceptíveis de reforçar sentimentos de empoderamento, visto que

o seu autoconceito coletivo se torna relevante (HOWELL; SHAMIR, 2005; SOSIK; CHUN; ZHU, 2014).

Assim, baseado nos autores citados, é possível dizer que líderes que mantêm um relacionamento carismático socializado com os seus liderados promovem maior relacionamento entre as dimensões afetivas, de lealdade, de contribuição e de respeito profissional, propostas por Greguras e Ford (2006), do que os líderes que mantêm relacionamento carismático personalizado com os seus liderados. Desta forma, analisa-se a intensidade da associação do carisma dos líderes com o engajamento do liderado mediado pelos poderes do relacionamento existente entre o binômio Líder e Liderado através das hipóteses:

**Hipótese 2a:** A associação positiva entre o Carisma do Líder e o Engajamento Organizacional do Empregado será mais forte quando se percebe a existência do Relacionamento Carismático Socializado entre Líder e Liderado.

**Hipótese 2b:** A associação positiva entre o Carisma do Líder e o Engajamento Organizacional do Empregado será menos forte quando se percebe a existência do Relacionamento Carismático Personalizado entre Líder e Liderado.

Por fim, o desenho de pesquisa segue o modelo proposto representado pela Figura 1, em que a variável carisma do líder é posta em teste em relação ao engajamento dos liderados e a moderação dos relacionamentos carismáticos entre Líderes e Liderados.

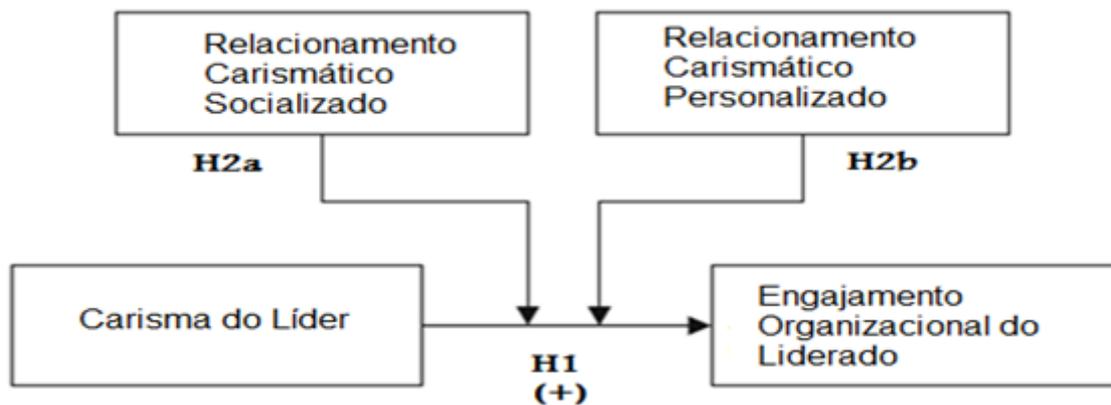


Figura 1: Modelo de pesquisa proposto.

Fonte: Modelo proposto pelo autor para ilustração do problema de pesquisa e das hipóteses a serem testadas.

## **CAPÍTULO 3**

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 COLETA DOS DADOS**

##### **3.1.1 Caracterização do estudo**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e de corte transversal, onde foram aplicados questionários existentes na literatura, através de transcrição na ferramenta *Google Forms*, estes foram multiplicados e enviados, de fevereiro a julho de 2016, via aplicativos de conversação *online* seguindo a metodologia de “Bola de Neve” proposta por (MALHOTRA, 2012). O epicentro da distribuição do *link* da pesquisa iniciou com indivíduos próximos ao pesquisador, envolvendo o meio acadêmico e profissional do mesmo na região da Grande Vitória e Sul do Estado do Espírito Santo.

##### **3.1.2 Amostra**

A amostra estudada abrangeu 354 líderes e liderados de empresas na forma não-probabilística, aleatória e de conveniência. O quantitativo de entrevistados está dentro da margem estabelecida por Hair Jr. et al. (2009) ao estabelecer que a razão ideal da proporcionalidade entre o número de variáveis e observações está entre cinco a dez, nessa pesquisa, a razão foi de 6,5.

### 3.1.3 Instrumentos

Como forma de estudo foram utilizadas três escalas validadas pela literatura para mensuração dos construtos carisma do líder, engajamento organizacional do liderado e os relacionamentos carismáticos socializados e relacionamentos carismáticos personalizados, conforme Apêndices A, B e C.

Para a mensuração da liderança carismática, foi utilizado o Questionário de Liderança Carismática de Conger e Kanungo (1994) contendo 25 perguntas, abrangendo seis fatores analíticos exploratórios (visão e articulação; sensibilidade ambiental; comportamento não-convencional; risco pessoal; sensibilidade às necessidades dos membros; não mantém status quo). Essa escala trabalha com um grau de mensuração de seis pontos, que vão de 01 [Definitivamente não é característico dessa pessoa ou muito incomum com essa pessoa] a 06 [Muito característico dessa pessoa]. Por se tratar da única escala que originalmente se encontra na língua inglesa, foi realizada tradução reversa como forma de validação do conteúdo traduzido, não observando mudanças no sentido original.

Para mensurar o engajamento organizacional dos empregados, foi utilizada a Escala de Engajamento no Trabalho de Schaufeli et al. (2002), contendo 17 itens. As respostas variam de zero a 06, sendo o zero [Nunca – Nenhuma vez] e o 06 [Sempre – Todos os dias]. Por meio dessa escala, foram avaliados três aspectos constituintes do engajamento no trabalho, o vigor, a dedicação e a absorção que os funcionários possuem em sua unidade de trabalho.

Por fim, para mensurar o relacionamento carismático socializado e o relacionamento carismático personalizado entre Líderes e Liderados, foi utilizada a

escala LMX-MDM e SLMX-MDM, proposta por Greguras e Ford (2006), contendo 24 itens, sendo 12 aplicáveis aos líderes e 12 aos liderados. Nessa escala de 05 pontos, são observadas respostas que variam de 01 [Discordo plenamente] a 05 [Concordo plenamente], em que são avaliadas quatro dimensões de relacionamento (Afetiva, Lealdade, Contribuição e Respeito Profissional), neste caso as respostas “01 e 02” dos entrevistados foram atribuídas ao Relacionamento Carismático Personalizado, as respostas “03” foram caracterizadas como neutras, e as respostas “04 e 05” foram atribuídas ao Relacionamento Carismático Socializado. Essa divisão é sustentada por Howell e Shamir (2005) e Sosik; Chun e Zhu (2014) que atribuírem aos relacionamentos carismáticos socializados, comportamentos e relacionamentos entre líderes e liderados que tende a maior afetividade, lealdade e comprometimento entre as partes, nas organizações e também o respeito profissional mútuo.

### **3.1.4 Tratamento dos dados**

Para realização do tratamento estatístico, os dados coletados foram cadastrados e codificados em planilha eletrônica *Excel*, para posterior tratamento por meio dos *softwares* SPSS e AMOS. Nesse primeiro momento para medir a confiabilidade e consistência dos questionários, variáveis e também dos construtos, foi utilizado como medida de diagnóstico o coeficiente de confiabilidade, o Alfa de Cronbach, conforme mostrado na Tabela 1. Nessa etapa, o Alfa de Cronbach foi calculado para os constructos das três escalas aplicadas e usado para remover os itens que afetaram negativamente os valores de  $\alpha$  ou que não atingiram o mínimo de 0,7 aceito por Hair Jr, et al. (2009,) como forma de contribuição positiva para o nível

de  $\alpha$ . Como resultado da primeira etapa, o fator “Manutenção de *Status Quo*” foi retirado por não cumprir a exigência de confiabilidade de análise.

**TABELA 1: MEDIDA DE DIAGNÓSTICO DE CONFIABILIDADE DAS VARIÁVEIS E DOS ITENS ATRAVÉS DO COEFICIENTE DE CONFIABILIDADE (ALFA DE CRONBACH)**

<b>Construto</b>	<b>Fator</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de itens</b>
Liderança Carismática	Sensibilidade Ambiental	0,854	07
	Visão	0,847	06
	Sensibilidade as necessidades dos membros	0,767	03
	Comportamento Não-Convencional	0,752	07
	Manutenção do <i>Status Quo</i>	0,459	02
Engajamento Organizacional do Liderado	Vigor	0,885	06
	Dedicação	0,881	05
	Absorção	0,762	06
Relacionamento Carismático do ponto de vista do Subordinado	Respeito Profissional	0,877	03
	Afetiva	0,821	03
	Lealdade	0,803	03
	Contribuição	0,720	03
Relacionamento Carismático do ponto de vista do Supervisor	Lealdade	0,882	03
	Respeito Profissional	0,843	03
	Afetiva	0,770	03
	Contribuição	0,721	03

Fonte: Dados da pesquisa – Alfa de Cronbach.

Mantendo o objetivo de testar a confiabilidade e validade dos itens que compõem os questionários e construir um índice para cada construto, além de definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise, utilizou-se a Análise Fatorial Exploratória, recomendada por (HAIR JR. et al., 2009). Assim, para medir o grau de adequação dos dados e da análise fatorial, utilizou-se o Teste de Kaise-Meyer-Olkin (KMO) e para verificar a existência de correlação entre as variáveis foi utilizado o Teste de Esfericidade de Bartlett.

Por seguinte, seguindo orientação de Hair Jr, et al. (2009), foram feitas extrações de fatores através de rotação VARIMAX, por se tratar de método utilizado para estimação de modelo de análise fatorial em que se baseia a análise de

componentes principais. Observa-se como vantagem desse método a não existência da pressuposição da normalidade das variáveis envolvidas.

Para a análise do constructo Carisma do Líder, a Análise Fatorial foi estimada três vezes. Na primeira, foi necessário a retirada dos indicadores VEA5 (Parece ser um performer hábil ao apresentar-se a um grupo), SENSE1 (Prontamente reconhece barreiras/forças dentro das organizações que possam bloquear ou impedir de realizar seus objetivos), SENSE4 (Prontamente reconhece contratemplos no ambiente social e cultural da organização {cultural, normas, falta de apoio das bases, etc.} que podem ficar no caminho de atingir objetivos organizacionais), CNC3 (No andamento dos objetivos organizacionais, desenvolve atividades que envolvem considerável auto-sacrifício), CNC7 (No andamento dos objetivos organizacionais, desenvolve atividades que envolvem considerável risco pessoa) e NMQUO2 (Tenta manter o status quo {estado atual} ou o modo normal de fazer as coisas) devido a obtenção de comunalidades abaixo de 0,5.

Em uma segunda estimação para o mesmo construto, foram removidos os indicadores SENSE3 (Prontamente reconhece contratemplos no ambiente físico {limitações tecnológicas, falta de recursos, etc.} que podem se interpor no caminho de atingir objetivos organizacionais) e NMQUO1 (Defende o seguimento de não arrisco, estabelecendo bem os cursos das ações para atingir as metas organizacionais) pelo mesmo motivo e, por fim, a terceira estimação com a obtenção do KMO de 0,934 e Teste de Barlett significativa a 99% de confiança.

Para análise do construto Engajamento Organizacional do Liderado após a realização da primeira estimação da Análise Fatorial, foi necessário a retirada dos indicadores ABS1 (O “tempo voa” quando estou trabalhando) e ABS6 (É difícil

desligar-me do trabalho) devido as comunalidades abaixo de 0,5, sendo necessária a realização da segunda estimação da Análise Fatorial, em que nenhum fator foi retirado. Após essa análise, foi obtido um KMO de 0,948 e Teste de Barlett significativo a 99% de confiança. Observa-se nessa etapa a obtenção de graus de adequações do KMO e significância do Teste de Barlett “muito bons” segundo Hair Jr. et al. (2009), estando os valores entre 0,9 e 1,0.

Como visto anteriormente, após cada análise foi necessário a retirada de indicadores que apresentaram comunalidades inferiores a 0,50 em seus respectivos construtos e/ou cargas fatoriais altas em mais de um fator, problema da carga cruzada, também recomendado por (HAIR JR. et al., 2009). Para representar cada construto foram considerados os primeiros fatores de cada análise fatorial apresentada. Com isso passou-se para a próxima fase, de Modelagem de Equações Estruturais, para testar as hipóteses desta pesquisa.

O uso da Modelagem em Equações Estruturais, do inglês *Structural Equation Modeling* (SEM) recebeu impulso no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, sua popularidade pode ser creditada pela grande popularização de programas de computador para utilização de SEM, como RAMONA, EQS, AMOS, LISREL, LINCOS, COSAN, entre outros e pelo potencial para investigações empíricas abrangentes de aspectos teóricos e de mensuração, Bagozzi e Yi (2012) e Hair, Gabriel e Patel (2014) sendo que a maioria das estatísticas paramétricas podem ser realizada por esse método, observando ser uma ferramenta genérica e de ampla função, transmitindo sinergia e complementaridade facilitando a descoberta e confirmação de relações entre múltiplas variáveis.

Assim, o método SEM foi utilizado nesse estudo por meio do *software* AMOS, em que foram testadas as hipóteses e demonstradas em diagramas de caminhos, sendo possível a estimação do modelo proposto. A modelagem de equações estruturais foi utilizada nesse estudo, pois representa um conjunto de uma ou mais relações de moderação enfatizando a natureza e magnitude da relação entre os construtos (HAIR JR. et al., 2009). As relações hipotéticas entre o carisma do líder e o engajamento organizacional do empregado, bem como a sua moderação hipotética com os relacionamentos carismáticos socializados e relacionamentos carismáticos personalizados foram testados.

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE DOS DADOS

#### 4.1 RELACIONANDO CARISMA DO LÍDER E O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL DO LIDERADO

A Figura 2 mostra o diagrama de caminho para verificar a relação existente entre o Carisma do Líder e o Engajamento Organizacional do Liderado.



Figura 2: Diagrama e tabela AMOS representando a relação Carisma do Líder com o Engajamento Organizacional do Liderado (N=354).

Com base na Figura 2, observa-se que H1: “O Carisma do Líder será positivamente relacionado ao engajamento organizacional do empregado” não foi rejeitada. Como demonstrado na Tabela 2, o coeficiente estimado observado foi significativo com 99% de confiança, isto é, o peso da regressão de carisma do líder

para prever o engajamento organizacional do liderado é significativamente diferente de zero, com 1% de significância.

**TABELA 2: MEDIDAS RESUMO DO MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURADAS CONTEMPLANDO TODA A AMOSTRA (N = 354)**

	<b>Estimativa</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
<b>EOL ← CL</b>	0,431	0,048	8,970	0,001

Nota: EOL: Engajamento Organizacional do Liderado; CL: Carisma do Líder; S.E: *Approximate standard error*; C.R: *Critical ratio*; P: *P-Value* - \* $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ ;

Pode-se dizer nesse caso, que quando aumenta uma unidade do carisma do líder, aumenta-se em 0,431 unidades do engajamento organizacional do empregado, sendo o carisma do líder positivamente relacionado ao engajamento organizacional do empregado.

#### 4.2 RELACIONAMENTOS CARISMÁTICOS SOCIALIZADOS E RELACIONAMENTOS CARISMÁTICOS PERSONALIZADOS COMO MODERADORES

Assim como encontrado acima, foi possível verificar o impacto que o carisma do líder tem sobre o engajamento organizacional do empregado quando se percebe um relacionamento carismático socializado entre líder e liderado, conforme demonstrado na Figura 3. Para obtenção da amostra foi necessária a aplicação de filtro na amostra na procura por respostas que caracterizavam o relacionamento carismático socializado obtendo 54 respondentes, conforme descrito na metodologia. Esta relação está demonstrada no diagrama de caminhos do modelo de equação estrutural na Figura 3.



Figura 3: Diagrama e tabela AMOS representando impacto que o carisma do líder tem sobre o engajamento organizacional do empregado quando se percebe relacionamento carismático socializado entre líder e liderado (N = 54).

Considerando então essa amostra, que representa o perfil do relacionamento carismático socializado, obteve-se o KMO de 0,791 para o Carisma do Líder e 0,883 para o Engajamento Organizacional do Liderado e Teste de Barlett significativa a 99% de confiança, não sendo necessário a retirada de nenhum indicador para ajuste devido baixa comunalidade. Assim, observa-se que o coeficiente estimado foi significativo a 95% de confiança, sendo o peso da regressão de carisma do líder para prever engajamento organizacional do empregado significativamente diferente de zero, com 5% de significância, em que é possível afirmar que quando aumenta uma unidade do carisma do líder, aumenta-se em 0,357 o engajamento organizacional do empregado quando o relacionamento carismático socializado é percebido isoladamente, conforme demonstrado na Tabela 3 abaixo.

**TABELA 3: MEDIDAS RESUMO DO MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURADAS – CONTEMPLANDO RESPOSTAS COM PERCEÇÃO DO RELACIONAMENTO CARISMÁTICO SOCIALIZADO (N = 54)**

	<b>Estimativa</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
<b>EOL ← CL</b>	0,357	0,128	2,785	0,005

Nota: EOL: Engajamento Organizacional do Liderado; CL: Carisma do Líder; S.E: *Approximate standard error*; C.R: *Critical ratio*; P: *P-Value* - \* $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ ;

Observa-se, assim que H2a: “A associação positiva entre o Carisma do Líder e o Engajamento Organizacional do Empregado será mais forte quando se percebe a existência do Relacionamento Carismático Socializado entre Líder e Liderado” foi rejeitada, visto este ter obtido uma estimativa menor (0,357) do que quando se observa somente a relação carisma do líder e o engajamento organizacional do empregado sem levar em consideração os perfis de relacionamentos (0,431).

Porem, durante as análises dos dados observou-se ausência de respostas que caracterizariam o relacionamento carismático personalizado entre os líderes e liderados, constatada após a realização do mesmo filtro na amostra realizado para obtenção do perfil do relacionamento carismático socializado. Assim não sendo possível o teste da H2b: “A associação positiva entre o Carisma do Líder e o Engajamento Organizacional do Empregado será menos forte quando se percebe a existência do Relacionamento Carismático Personalizado entre Líder e Liderado.”

Essa ausência é sustentada por Howell e Shamir (2005) que não determinam padrões de maior prevalência nas populações entre um ou outro tipo de relacionamento. Logo, pode ser interpretado que a ausência de respostas que caracterizam tal relacionamento pode ser devido a aspectos demográficos ou por questão quantitativa da amostra, sendo necessárias pesquisas futuras para que tal afirmação possa ser comprovada.

## Capítulo 5

### 5 DISCUSSÃO

Retomando a problemática desta pesquisa: Os relacionamentos carismáticos socializados e os relacionamentos carismáticos personalizados moderam a relação entre o carisma do líder e o engajamento organizacional dos empregados?

As evidências mostraram que o carisma dos líderes impacta positivamente no engajamento organizacional dos liderados com uma estimativa de 0,431 com um grau de confiança de 99%. Assim, características como simpatia, respeito mútuo, sensibilidade e preocupação com as necessidades e limitações dos outros, foco em novas ideias, e capacidade de inspirar e motivar do líder contribuem para aumentar a dedicação, o entusiasmo, o vigor e, por conseguinte, a concentração no trabalho dos liderados.

Este resultado corrobora com os estudos de Babcock-Roberson e Strickland (2010) e de Schaufeli (2012), ao dizerem que o líder tem um papel fundamental no desenvolvimento do engajamento do seu funcionário. Porém ao contrário dos resultados de Oreg e Berson (2015), que não observaram altos níveis de engajamento pessoal do funcionário quando o carisma do líder é influente. O papel do carisma do líder no desenvolvimento dos empregados também é demonstrado por Vlachos, Panagopoulos e Rapp (2013) ao relatarem que a liderança carismática é capaz de promover esforços adicionais do funcionário em prol do cumprimento das suas obrigações cotidianas, tornando-os mais engajados nas suas funções.

As evidências também mostraram que esta relação é moderada positivamente pelo relacionamento carismático socializado com uma estimativa de 0,357 com um grau de confiança de 95%, porém quando isso ocorre, a relação entre o carisma dos líderes e o engajamento organizacional dos liderados é menor. Por um lado, esse resultado pode ser explicado pelo fato do desenvolvimento das dimensões de afetividade, de lealdade, de contribuição e respeito mútuo, descritas por Greguras e Ford (2006), não ser forte o suficiente nesta amostra estudada.

Os achados contrariam o resultado de Nohe et al. (2013), que associam o aumento da performance do time à maior percepção de liderança carismática e entrosamento entre as partes. Também contrariam os estudos de Howell e Shamir (2005), Popper (2011) e Sosik, Chun e Zhu (2014), que afirmaram que os relacionamentos carismáticos que se caracterizam como socializados entre os líderes e liderados, podem desenvolver melhores desempenhos organizacionais, por meio do empoderamento e desenvolvimento de ambas as partes.

Contudo, não foi possível observar, devido a ausências de respostas, se a relação entre o carisma dos líderes e o engajamento organizacional dos liderados é moderada pelo relacionamento carismático personalizado. Desta forma, ações associadas ao engajamento organizacional propostos por Schaufeli et al. (2002) como significado e propósito do trabalho, vitalidade e inspiração e também o envolvimento ficaram prejudicados de análise nesse tipo de relacionamento carismático.

Porém, apesar da não realização da comparação entre os relacionamentos carismáticos socializados e relacionamentos carismáticos personalizados, foi observado indícios de que o relacionamento carismático socializado forneceu menor engajamento organizacional do funcionário quando este foi percebido pelas partes

envolvidas. Esse resultado conduz à reflexão de que o relacionamento entre líderes e liderados impacta no engajamento organizacional, observando que comportamentos que favorecem autoestima dos funcionários, Howell e Shamir (2005), amenizando a sua manipulação, Popper (2011), e favorecem ações altruístas em busca de interesses coletivos, Sosik, Chun e Zhu (2014), não são, para essa amostra, necessariamente fatores cruciais para o desenvolvimento organizacional, sendo necessária uma revisão desses comportamentos de ambas as partes.

## Capítulo 6

### 6 CONCLUSÃO

Esse estudo correlacionou o carisma do líder com o engajamento organizacional do liderado e também incluiu o relacionamento carismático socializado como moderador dessa relação. As evidências encontradas levam à reflexão de que comportamentos dessa díade podem influenciar os resultados organizacionais. Fatores como a afetividade, lealdade, contribuição e respeito mútuo tornam-se fundamentais para o desenvolvimento desse relacionamento entre líderes e liderados, sendo o vigor, a dedicação e a absorção no trabalho identificados como exemplos da representação da eficiência desse binômio.

As contribuições deste estudo, à luz do conhecimento teórico, estão nas evidências empíricas para o debate sobre a relação existente entre os traços de personalidades e carisma dos líderes e os comportamentos dos seus liderados, em particular entre os relacionamentos carismáticos como moderadores da relação carisma do líder e o engajamento organizacional. Os resultados também mostram a necessidade de mais estudos que abordem os diversos tipos de relacionamentos e comportamentos humanos e os relacionam não somente aos líderes organizacionais, mas também à mão-de-obra operacional, identificada como forma ativa de participação do desenvolvimento organizacional.

Em termos práticos, o presente estudo contribui com o acréscimo de conhecimento aos líderes e também aos funcionários sobre os relacionamentos entre si, identificando que aspectos comportamentais podem também influenciar o

engajamento organizacional, assim como aspectos técnicos, se tornando uma importante ferramenta da gestão corporativa para a realização de planejamentos estratégicos.

Porem, observa-se como limitação da pesquisa, a não realização de pré-testes, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2014), a ausência de caracterização demográfica da amostra, sendo uma proposta de pesquisa futura a delimitação das empresas e dos ramos da atividade em que estão inseridos os entrevistados, o período que exercem função de líderes e também de liderados, a faixas etárias, de renda, escolaridade e gênero dos entrevistados. Apesar dos autores contidos no referencial não usarem essas diferenças como sendo relevantes na formação do relacionamento carismático entre líderes e liderados, é salutar a observação do comportamento entre essas caracterizações.

Outra limitação passa pela ausência de respostas que caracterizariam os relacionamentos carismáticos personalizado, não permitindo a comparação entre os dois tipos de relacionamentos, o que impede de se demonstrar o que dizem Howell e Shamir (2005) e Sosik, Chun e Zhu (2014) ao afirmarem que relacionamentos carismáticos socializados proporcionam melhores resultados entre os líderes e os funcionários do que os relacionamentos carismáticos personalizados. Mesmo que o tamanho da amostra seja considerado satisfatório por Hair Jr, et al. (2009), como forma de sugestão para pesquisa futura, está o aumento da amostra ao ponto que se consiga atingir a quantidade estatística suficiente para que se possa fazer essa comparação entre os dois tipos de relacionamento carismáticos.

Finalmente, apesar de temas como carisma do líder e engajamento organizacional já serem estudados há algum tempo, observa-se existência de lacunas

a serem estudadas quando se fala em moderadores dessa relação. Aspectos como comportamentos organizacionais, Babcock-Roberson e Strickland (2010), relacionamentos entre os líderes e liderados, Sosik, Chun e Zhu (2014), Oreg e Berson (2015), ainda possuem espaço na literatura e merecem ser estudados, Schaufeli (2012), mostrando que a área de gestão de pessoas é dinâmica e requer cada vez mais pesquisas.

## RERERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BABCOCK-ROBERSON, M,E; STRICKLAND, O.J. The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. **The Journal of Psychology**. 144(1), 313-326. 2010.

BAGOZZI, R.P; YI, Y. Specification, evaluations, and interpretation of structural equation models. **Journal of the Acad. Mark. Sci.** 2012. 40:8–34 DOI 10.1007/s11747-011-0278-x.

BAKKER, A. B; ALBRECHT, S. L; LEITER, M. P. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 20, 4–28. 2011.

BARNES, C.M; LUCIANETTI, L;BHAVE, D.P; CHRISTIAN, M.S. “You wouldn’t like me when I’m sleepy”: Leaders’ sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. **Academy of Management Journal**. Vol. 58. N<sup>o</sup>. 5. 1419-1437. 2015.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, 1990.

BLOMME, R.J; KODDEN, B; BEASLEY-SUFFOLK, A. Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. **Journal of Management & Organization**, v. 21, n. 02, p. 125-144, 2015.

BREI, V.A; NETO, G.L. O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no Exterior. **RAC**. V.10. N.4. Out/Dez. 2006.

BREWER, M. B., GARDNER, W. L. Who is this “we”? Levels of collective identity and self-representations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 50: 543–549. 1996.

CONGER, J. A; KANUNGO, R. Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 15, 439-452. 1994.

DE CELLES, K. A; PFARRER, M. D. Heroes or Villains? Corruption and the Charismatic Leader. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 11 N<sup>o</sup> 1, 2004.

ELSBACH, K. D; SUTTOM, R. I. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. **Academy of Management Journal**, 35, pp. 699-738, 1992.

FONG, Ted Chun-Tat; NG, Siu-Man. **Measuring Engagement at Work: Validation of the Chinese Version of the Utrecht Work Engagement Scale**. Institute J. Behavior Med. 19:391-397. 2012.

GOLEMAN, D. Leadership That Gets Results, **Harvard Business Review**, 78, Boston: HBS Publishing Corporation, 2000.

GREGURAS, G.J; FORD, J.M. An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**.79, 433-465. 2006.

HAIR JR, J.F; GABRIEL, M.LD.S; PATEL, V.K. AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): guidelines on its application as a marketing research tool. **Brazilian Journal of Marketing**. Revista Brasileira de Marketing. Edição Especial Vol. 13, n. 2, 2014.

HAIR, JR, J.F; BLACK. W.C; BABIN, B.J; ANDERSON, R.R; TATHAM, R.L. **Análise Multivariada de Dados**. Bookman: São Paulo. Ed. 6. 2009.

HOLLANDER, E. P. Legitimacy, power and influence: A perspective on relational features of leadership. In M. M. Chemers& R. Ayman (Eds.), **Leadership theory and research: Perspectives and directions**: 29–48. San Diego: Academic Press. 1993.

HOUSE, R. J. A. Theory of charismatic leadership. 1976. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge. **Carbondale: Southern Illinois University Press**. 1977.

HOWELL, J.M; SHAMIR, B. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationship and their consequences. **Academy of Management Review**. Vol. 30, Nº 1, 96-112. 2005.

HULTELL, D; GUSTAVSSON, J.P. The Scale of Work Engagement and Burnout.**Work**.37. 261–274. 2010.

HUMPHREY, R. H. How do leaders use emotional labor? **Journal of Organizational Behavior**, 33, 740- 744. 2012.

KLEIN, K. J; HOUSE, R. J. On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. **Leadership Quarterly**, 6:183–198. 1995.

LANGFORD, P. H; FITNESS, J. **Leadership, power and influence**. Organizational psychology in Australia and New Zealand. Sydney: Oxford (2003).

LEE, W-I; CHEN, C-C; LEE, C-C. The Relationship between internal marketing orientation, employee commitment, charismatic leadership and performance. **The International Journal of Organizational Innovation**. Vol. 08. N. 02. October. 2015.

LORD, R. G; BROWN, D. J; FREIBERG, S. J. Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 78: 167–203. 1999.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, 2012.

NOHE, C; MICHAELIS, B; MENGES, J.I; ZHANG, Z; SONNTAG,K. Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. **The Leadership Quarterly**. V. 24. 378-389. 2013.

OREG, S; BERSON, Y. Personality and Charismatic leadership in context: the moderating role of situational stress. **Personnel Psychology**. 68, 49-77. 2015.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books. 1988.

POPPER, M. Toward a theory of followership. **Review of General Psychology**, 15(1), 29–36. 2011.

REGO, A. **Liderança nas organizações: teoria e prática**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1998.

SCHAUFELI, W. Work engagement. What do we know and where do we go? **Romanian Journal of Applied Psychology**. V. 14, N. 1, 3-10. 2012.

SCHAUFELI, W; SALANOVA, M; GONZALEZ-ROMA, V; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 3, 71–92. 2002.

SHAMIR, B; HOUSE, R.J; ARTHUR,M.B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. **Organization Science**. Vol. 4. Nº 4. 1993.

SMIRCICH, L; MORGAN, G. Leadership: The management of meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 18, no. 3, 1982.

SOSIK, J.J; CHUN, J.U; ZHU, W. Hang on to your ego: The moderating role of leader narcissism on relationships between leader charisma and follower psychological empowerment and moral identity. **J Bus Ethics**.120:65-80. 2014.

STRICKLAND, O; BABCOCK, M; GOMES, L; LARSON, E; MUH, V; SECAREA, A. (2007, May). **The relationship between leader charisma, work engagement, and turnover intentions**. Poster session presented at the annual Western Psychological Association, Seattle, Washington.

THOMAZ, G; MARTINS, R; EPITROPAKI, O; GUILLAUME, Y; LEE, A. Social cognition in leader–follower relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership. **Journal of Organizations Behavior**.34, S63-S81. 2013.

VLACHOS, P.A; PANAGOPOULOS, N.G; RAPP, A.A. Feeling good by doing good: employee CRS-Induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. **J Bus Ethics**. 118:577-588. 2013.

## APÊNDICE A - Questionário de Liderança Carismática

Instruções. Na sua experiência de trabalho você pode ter conhecido vários indivíduos a quem você considera ter habilidades de liderança. Escolha um com quem você está mais familiarizado e avalie ele ou ela em função das declarações do questionário. Indique o grau em que cada um dos seguintes itens é característico da pessoa pelas categorias listadas abaixo.

As categorias de respostas são numeradas 1 a 6 e são representadas da seguinte forma:

- 1 - Definitivamente não é característico dessa pessoa OU Muito incomum com essa pessoa;
- 2 - Não é característico dessa pessoa;
- 3 - Pouco incomum com essa pessoa;
- 4 - Pouco característico pessoa;
- 5 - Característico dessa pessoa;
- 6 - Muito característico dessa pessoa;

- 1 - Influencia os demais através do desenvolvimento de simpatia e respeito mútuo.
- 2 - Prontamente reconhece barreiras/forças dentro das organizações que possam bloquear ou impedir de realizar seus objetivos.
- 3 - Tem um comportamento não-convencional, a fim de atingir as metas organizacionais.
- 4 - Empreendedor; aproveita novas oportunidades para alcançar objetivos.
- 5 - Mostra sensibilidade para as necessidades e sentimentos dos outros membros da organização.
- 6 - Utiliza meios não tradicionais para atingir as metas organizacionais.
- 7 - No andamento dos objetivos organizacionais, desenvolve atividades que envolvem considerável auto-sacrifício.
- 8 - Prontamente reconhece contratempos no ambiente físico (limitações tecnológicas, falta de recursos, etc.) que podem se interpor no caminho de atingir objetivos organizacionais.
- 9 - Defende o seguimento de não arrisco, estabelecendo bem os cursos das ações para atingir as metas organizacionais.
- 10 - Fornece objetivos estratégicos e organizacionais inspiradores.
- 11 - Prontamente reconhece contratempos no ambiente social e cultural da organização (cultural, normas, falta de apoio das bases, etc.) que podem ficar no caminho de atingir objetivos organizacionais.
- 12 - Toma riscos pessoais elevados por causa da organização.
- 13 - Inspirador; capaz de motivar, articulando de forma eficaz a importância do que os membros da organização estão fazendo.
- 14 - Sempre gera novas ideias para o futuro da organização.
- 15 - Emocionante orador público.
- 16 - Muitas vezes, manifesta a sua preocupação com as necessidades pessoais e sentimentos de outros membros da organização.
- 17 - Tenta manter o status quo (estado atual) ou o modo normal de fazer as coisas.
- 18 - Muitas vezes, apresenta um comportamento muito original que surpreende os outros membros da organização.
- 19 - Reconhece as habilidades e competências dos outros membros da organização.
- 20 - Muitas vezes incorre em custos pessoais elevados para o bem da organização.

- 21 - Parece ser um performer hábil ao apresentar-se a um grupo.
- 22 - Tem visão; muitas vezes traz à tona idéias sobre possibilidades para o futuro.
- 23 - Prontamente reconhece novas oportunidades do ambiente (condições físicas e sociais favoráveis) que podem facilitar a realização dos objetivos organizacionais.
- 24 - Reconhece as limitações dos outros membros da organização.
- 25 - No andamento dos objetivos organizacionais, desenvolve atividades que envolvem considerável risco pessoal.

## APÊNCIDE B – Escala de Engajamento no Trabalho

As seguintes perguntas referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho.

Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda “0” (zero). Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo.

- 0 - Nunca - Nenhuma vez;
- 1 - Quase nunca - Algumas vezes por ano;
- 2 - As vezes - Uma vez ou menos por mês;
- 3 - Regularmente - Algumas vezes por mês;
- 4 - Frequentemente - Uma vez por semana;
- 5 - Quase sempre - Algumas vezes por semana;
- 6 - Sempre - Todos os dias.

- 1 - Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
- 2 - Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
- 3 - O “tempo voa” quando estou trabalhando.
- 4 - No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
- 5 - Estou entusiasmado com meu trabalho.
- 6 - Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
- 7 - Meu trabalho me inspira.
- 8 - Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
- 9 - Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
- 10 - Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
- 11 - Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
- 12 - Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.
- 13 - Para mim meu trabalho é desafiador.
- 14 - “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
- 15 - Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).
- 16 - É difícil desligar-me do trabalho.
- 17 - No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.

## APÊNDICE C – LMX-MDM E SLMX-MDM

Nessa etapa as respostas estão relacionadas com a relação entre o Liderado (Subordinado) e o Líder (Supervisor). Por favor, leia as questões abaixo e responda baseado na sua relação com o seu Líder (Supervisor) ou Liderado (Subordinado).

As categorias de respostas são numeradas de 1 a 5 e representam da seguinte forma:

- 1 – Discordo fortemente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Não Discordo, nem Concordo;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo fortemente.

Caso você seja parte de uma equipe liderado por alguém, responda as Questões de 01 a 12. Caso você seja o Líder de uma equipe, responda as Questões de 13 a 24.

- 1 - Eu gosto muito do meu supervisor como pessoa.
- 2 - Meu supervisor é uma boa pessoa e eu gostaria de tê-lo como um amigo.
- 3 - Meu supervisor é muito engraçado no trabalho.
- 4 - Meu supervisor defende minhas ações de trabalho para um superior, mesmo sem o conhecimento completo do problema em questão.
- 5 - Meu supervisor viria a minha defesa se eu estivesse sendo "atacado" por outros.
- 6 - Meu supervisor me defenderia de outras pessoas na organização, se eu fizesse um erro honesto.
- 7 - Eu trabalho para o meu supervisor e vou além do que é especificado na descrição do meu trabalho.
- 8 - Estou disposto a aplicar esforços adicionais, além daqueles normalmente necessário, para atender às metas de trabalho do meu supervisor.
- 9 - Eu não me importo de trabalhar arduamente para o meu supervisor.
- 10 - Estou impressionado com o conhecimento do meu supervisor sobre o seu trabalho.
- 11 - Eu respeito o conhecimento do meu supervisor e a competência no trabalho.
- 12 - Eu admiro as habilidades profissionais do meu supervisor.
- 13 - Eu gosto muito do meu subordinado como pessoa.
- 14 - Meu subordinado é uma boa pessoa e eu gostaria de tê-lo como um amigo.
- 15 - Meu subordinado é muito engraçado no trabalho.
- 16 - Meu subordinado defende minhas decisões, mesmo sem o conhecimento completo do problema em questão.
- 17 - Meu subordinado viria a minha defesa se eu estivesse sendo "atacado" por outros.
- 18 - Meu subordinado me defenderia de outras pessoas na organização, se eu fizesse um erro honesto.
- 19 - Eu promovo apoio e recursos para o meu subordinado que vão além do que é especificado na descrição do meu trabalho.
- 20 - Estou disposto a aplicar esforços adicionais, além daqueles normalmente necessário, para ajudar o meu subordinado a encontrar suas metas no trabalho.
- 21 - Eu não me importo de trabalhar arduamente para o meu subordinado.
- 22 - Estou impressionado com o conhecimento do meu subordinado sobre o seu trabalho.
- 23 - Eu respeito o conhecimento do meu subordinado e a competência no trabalho.
- 24 - Eu admiro as habilidades profissionais do meu subordinado.