



UC/EPCE-2018

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Como é o chefe ideal? Um estudo sobre a sua
representação social em portugueses**

Inês Mafalda Mendes Pratas (e-mail: immp168@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do
Trabalho sob a orientação de Professora Doutora Lisete Mónico e
Professora Doutora Leonor Pais

Como é o chefe ideal? Um estudo sobre a sua representação social em portugueses

Resumo

Sendo a liderança uma das temáticas que mais atenção tem recebido por parte dos investigadores das Ciências Sociais, o objetivo deste estudo é identificar e interpretar as representações sociais do chefe ideal entre portugueses. Para o efeito, foram inquiridas 2725 pessoas. Recorremos à Técnica de Associação Livre de Palavras para aceder às evocações do chefe ideal. Estas foram classificadas através do Quadro de Quatro Casas em função do seu valor significativo, possibilitando a identificação dos seguintes elementos constituintes do núcleo central: “compreensivo”, “respeitador”, “líder”, “simpático” e “competente”. Foi analisada a invariância do núcleo central e a variância das periferias em função das variáveis sexo, idade e ocupação de um cargo de chefia. Os resultados sugerem uma aproximação semântica muito grande dos modelos de liderança virtuosa com o que a nossa amostra definiu como sendo o chefe ideal.

Palavras-chave: Representações Sociais; Chefe Ideal; Liderança; Líder.

How is the ideal boss? A study about its social representation in the Portuguese population

Abstract

The aim of this study is to identify and interpret the social representations of the ideal boss among Portuguese people, based on the fact that leadership is one of the themes that has received most attention from Social Sciences researchers. To this end, 2725 people were surveyed. We used the Free Word Association technique to access the evocations of the ideal boss. The evocations were classified through the Four-Frame Table as a function of their significant value, making it possible to identify the following constituent elements of the central core: “comprehensive”, “respectful”, “leader”, “sympathetic” and “competent”. The central nucleus invariance and the variance of the peripheries were analyzed according to the variables gender, age and occupation of a managerial position. The results suggest high similarity between models of virtuous leadership and what our sample defined as the ideal boss.

Key Words: Social Representation; Ideal Boss; Leadership; Leader.

Agradecimentos

Felizmente não somos ilhas e eu tenho a sorte de ter comigo pessoas que me inspiram. Agradeço:

À professora Leonor, pela sua orientação, rigor, disponibilidade e motivação. Por ter despertado este meu amor à psicologia das organizações dado o entusiasmo e dinamismo com que aborda cada assunto. Foi um gosto aprender e trabalhar consigo.

À professora Lisete, igualmente pela sua orientação e disponibilidade e pela simpatia com que sempre se apresentou.

Ao professor Nuno, pelo espírito crítico, exigência e boa-disposição.

Aos meus colegas de investigação. Ao Alvaro pela ajuda preciosa na recolha de dados, à Constança, à Mariana e à Solange pelos momentos de partilha e entajuda tão fundamentais neste processo.

À Nicas e à Ana, por terem aparecido na minha vida académica e por terem ficado como amigas de coração. Por serem o meu porto-de-abrigo de todas as horas e por me apresentarem sempre os problemas segundo diferentes leituras. À Rita, fiel amiga desde o primeiro ano de academia, a quem devo as melhores gargalhadas e por fazer parecer tudo muito mais simples. À Telma e à Beatriz, pela amizade. Que daqui em diante, Coimbra seja só a ponte entre nós.

À Sandra, pela compreensão e conselhos. Ao Cristiano, pelas conversas sem fim. À Sílvia Antunes, porque mesmo estando longe consegue estar sempre presente. À Elsa, por me fazer questionar o “que é isto de ter uma carreira”. À Patrícia, pela sensatez. Ao Denny, pela boa-disposição. À Sílvia Pinão, pela autenticidade. Ao João, pela tranquilidade. À Ana, pelo companheirismo. A todos vocês, obrigada por estarem!

Aos meus pais, por acreditarem incondicionalmente em mim. Pela educação assente no exemplo e na transmissão de valores que tanto prezo. Pela liberdade de poder fazer as minhas escolhas. E por tudo mais que não cabe nestas linhas.

Aos meus avós, porque quando penso em vocês lembro-me que fizeram de mim esta miúda feliz.

À restante família por serem sempre o farol.

A todos vocês o meu honesto e mais sentido agradecimento!

Índice

Introdução	1
I - Enquadramento Teórico	2
Representações Sociais	2
Liderança Autêntica	3
Liderança Ética	6
<i>Servant Leadership</i>	8
<i>Empowering Leadership</i>	10
II - Método	12
Participantes	12
Instrumentos	12
Procedimentos	13
III - Resultados	14
Influência do sexo, idade e ocupação de um cargo de chefia na representação social do chefe ideal	18
IV - Discussão.....	18
V - Conclusão	24
Referências	25
Anexos	31

Índice de Quadros

Quadro 1. Núcleo Central, Núcleo Contrastante, Primeira Periferia e Segunda Periferia da amostra global.....16

Quadro 2. Confrontação dos perfis das lideranças autêntica, ética, servidora e de empoderamento com o núcleo central das representações sociais da amostra..... 21

Introdução

Nos últimos tempos, assistimos a diversos escândalos em negócios, governos, desportos, organizações e outras instituições (Reed, Vidaver-Cohen, & Colwell, 2011). Por este motivo, a sociedade tem vivenciado um período de transformação que se caracteriza por um processo de reorganização e reformulação da sua visão do mundo, dos seus valores básicos e das suas estruturas sociais e políticas (Besen, Tecchio, & Fialho, 2017). Assim sendo, o estudo das representações sociais revela-se importante para compreender a relação entre significados sociais mais amplos e o modo como os indivíduos pensam e expressam essas realidades (Daniel, Caetano, Monteiro, & Amaral, 2016).

No que respeita ao estudo da liderança, até aos anos 80 a eficácia do líder era frequentemente medida em duas dimensões: (1) a consideração de que inclui comportamentos que ajudam a desenvolver relacionamentos positivos de líder-subordinados e que se caracterizam pela confiança mútua, afabilidade, preocupação com o bem-estar, respeito e relacionamento; e (2) estrutura, que compreende comportamentos que organizam as tarefas, distribuem trabalho, definem as interações funcionais do grupo, estabelecendo canais de comunicação e facilitando a realização de objetivos do grupo (Holtz & Harold, 2012).

Porém, a partir dessa altura escasseou o interesse pelos referidos constructos, facto que se traduziu numa diminuição da literatura sobre eles publicada, devido a várias deficiências metodológicas e conceptuais e à diminuta utilidade direta na liderança da época (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). A par disso, esta foi uma altura marcada pelas crises financeiras, políticas e morais que se tornaram predominantes em muitos dos líderes carismáticos, dinâmicos e aparentemente transformativos. Por este motivo, a tónica passou a incidir sobre os líderes sustentados em valores com uma base moral e ética subjacente

(Copeland, 2014).

De facto, a crise económica mundial desafiou os investigadores da área das organizações a questionar suposições profundamente sustentadas sobre a estratégia empresarial efetiva e a definir novos modelos de liderança que respondam adequadamente às exigências de uma sociedade global essencialmente interdependente (Reed et al., 2011).

É por este motivo que a literatura e os investigadores se têm dedicado ao estudo de lideranças virtuosas, com uma base ética e moral, como a Liderança Autêntica (Avolio & Gardner, 2005), a Liderança Ética (Brown, Treviño, & Harrison, 2005), a *Servant Leadership* (Greenleaf, 1970) e a *Empowering Leadership* (Sharma & Kirkman, 2015), às quais dedicaremos a nossa atenção neste estudo. Se, por um lado, os investigadores se têm debruçado sobre o desenvolvimento destes modelos focados na virtuosidade da liderança – e por isso representando um certo ideal –, por outro, apresenta-se como relevante conhecer o entendimento do cidadão não especialista a respeito daquilo que considera ser um líder ideal. Por conseguinte, e face ao exposto, o presente estudo pretende contribuir para a identificação, análise e interpretação da representação social do perfil do *Chefe Ideal* numa amostra de portugueses.

I - Enquadramento Teórico

Representações Sociais

O estudo das representações sociais foi impulsionado por Moscovici, a partir de 1961. Este autor considera que as representações sociais se formam no decurso das interações comunicativas e que diferentes relações comunicacionais fazem emergir diferentes representações. Seriam, por isso, um “conjunto de conceitos, proposições e explicações criado na vida quotidiana no decurso da comunicação interindividual” (Moscovici, 1981; citado por Vala &

Castro, 2013, p. 584). Abric (2001) define a representação social como “um conjunto organizado e estruturado de informações, crenças, opiniões e atitudes, que constitui um sistema sociocognitivo particular composto por dois subsistemas que interagem: um sistema central e um sistema periférico” (p. 82).

Na sua essência, estas definições remetem para um fenómeno que resulta das tentativas humanas de produzir sentido, utilizado para comunicarmos e coordenarmos as nossas ações de forma a podermos viver em comunidade (Vala & Castro, 2013).

Neste estudo, seguimos a abordagem estrutural - ou abordagem do núcleo central - proposta por Abric (1987), revelando a arquitetura interior da representação social.

O núcleo central pauta-se (1) pela memória coletiva, refletindo as condições socio-históricas e os valores do grupo; (2) constitui a base comum, consensual e coletivamente partilhada das representações; (3) é estável, coerente e resistente à mudança; e (4) é relativamente pouco sensível ao contexto social e material imediato no qual a representação se manifesta (Sá, 2002). Consiste num ou mais elementos, sempre em número limitado, e desempenha três funções essenciais que determinam o significado da representação (*fonction génératrice*), a sua organização interna (*fonction organisatrice*) e a sua estabilidade (*fonction stabilisatrice*) (Abric, 2001).

Já o sistema periférico tem um carácter mais flexível, permitindo o ajustamento a mudanças contextuais. Desempenha, deste modo e segundo Rosa, Tafani, Michel e Abric (2011), uma função adaptativa (permite o ajuste da representação à realidade enfrentada pelos indivíduos) e uma função defensiva (protege o sistema central da informação suscetível de questionamento).

Liderança Autêntica

O conceito de autenticidade tem as suas raízes na Filosofia Grega e revela-se nas injunções “conhecer-se a si mesmo” ou “o teu

verdadeiro ser” (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Os indivíduos autênticos são pessoas funcionais, que estão livres das expectativas que os outros têm sobre si, podendo, deste modo, fazer melhores escolhas pessoais. São, também, pessoas autorealizadas, com fortes convicções éticas (Avolio & Gardner, 2005). A autenticidade pode, então, ser definida como possuir experiências pessoais, sejam elas pensamentos, emoções, necessidades, desejos, preferências ou crenças, processos capturados pela injunção “conhecer-se a si mesmo” (Harter, 2002).

A liderança autêntica emerge no final do século XX, por duas razões distintas. Por um lado, o (re)surgimento da Psicologia Positiva leva a uma crescente reflexão sobre a liderança, com tónica sobre a autorrealização do líder e dos seus subordinados (Moriani, Molero, & Mangin, 2011). Por outro, ocorre na evidência da crise económica contemporânea e do comportamento dececionante dos líderes políticos, impulsionando a importância dos aspetos éticos e morais da liderança (Minitaité & Buciuniené, 2013; Moriani et al., 2011).

A liderança autêntica é um constructo positivo que constitui a base dos modelos positivos de liderança (Avolio & Gardner, 2005). É definido como um “padrão de comportamento do líder que se baseia e promove tanto as capacidades psicológicas positivas, como um clima ético positivo, com o objetivo de promover uma maior autoconsciência e perspectiva moral, um tratamento mais equilibrado da informação e a transparência das relações com os seus subordinados, promovendo o autodesenvolvimento positivo” (Walumbwa et al., 2008, p. 94). A Liderança Autêntica engloba quatro componentes principais – Autoconsciência, Transparência Relacional, Perspetiva Moral e Processamento Equilibrado – que refletem as perceções empíricas e conceptuais acerca destes líderes (Walumbwa et al., 2008).

A Autoconsciência inclui o conhecimento do *self* e do seu próprio potencial. É um processo que reflete os valores, identidade, emoções, objetivos, conhecimentos, talentos e capacidades únicas do indivíduo

(Gardner et al., 2005) e inclui uma reavaliação contínua do autoconceito através da exposição e *feedback* dos outros e a consciência do modo como a sua ação influencia os subordinados (Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2011).

A Transparência Relacional consiste na apresentação do *self* autêntico, e não distorcido, aos outros (Hsiung, 2012). Esta capacidade dos líderes manifesta-se em comportamentos como abertura, partilha de informações e expressão dos seus próprios pensamentos e sentimentos nas relações interpessoais (Peus et al., 2011).

A Perspetiva Moral é uma forma de autorregulação internalizada e integrada, orientada pelas atitudes, valores e padrões morais do líder (Randolph-Seng & Gardner, 2012). Expressa-se nos processos de tomada de decisão (Avolio & Gardner, 2005).

O Processamento Equilibrado reflete o reconhecimento de que, embora todos os seres humanos possam ser tendenciosos no seu processamento cognitivo de informação, o equilíbrio vem do reconhecimento explícito de que esses preconceitos são operacionais, ao mesmo tempo que se esforçam por minimizar os seus efeitos na procura da objetividade (Randolph-Seng & Gardner, 2012). Dito de outro modo, o processamento equilibrado refere-se à capacidade do líder analisar objetivamente todos os dados relevantes antes de tomar uma decisão (Hsiung, 2012; Moriano et al., 2011).

Concluimos, assim, que os líderes autênticos se orientam por fortes convicções morais, atuam de acordo com os seus valores e crenças, estão conscientes dos seus pontos fortes e fracos e esforçam-se por entender o modo como a sua ação influencia os outros (Peus et al., 2011). O desenvolvimento deste modelo é uma expressão da preocupação, por parte dos investigadores, de proporem uma forma virtuosa de liderança, procurando, portanto, que corresponda de alguma forma a um ideal.

Liderança Ética

Dadas as crises morais nos âmbitos social, empresarial e político que referimos anteriormente, assistimos à emergência do interesse pelo estudo da ética na liderança (Bedi, Alpaslan, & Green, 2016). Brown et al. (2005) definiram a liderança ética como a “demonstração de condutas normativamente apropriadas através de ações pessoais e relações interpessoais e da sua promoção com recurso a comunicação *two-way*, reforço e tomada de decisão. Os líderes éticos agem como modelos de comportamento e utilizam, adequadamente, a recompensa e a punição como modo de estimular as condutas éticas” (p. 120).

O comportamento ético é um elemento-chave comum a várias conceções teóricas vizinhas (e.g., liderança transformacional, transaccional, autêntica e espiritual). Todavia, nenhuma delas explica completamente o modo como o comportamento ético dos líderes influencia o comportamento ético dos seus subordinados. Para preencher esta lacuna, Brown e Treviño (2006) recorreram à Teoria da Aprendizagem Social (Bandura, 1977) e à Teoria da Troca Social (Blau, 1964).

A primeira enfoca os antecedentes e as consequências da liderança ética e defende que os indivíduos aprendem as condutas normativamente apropriadas de duas formas: através da sua própria experiência e da observação dos outros (Bandura, 1986). De facto, segundo a teoria supracitada, uma das formas mais eficazes de influenciar o comportamento humano é observar as ações dos outros, especialmente daqueles que consideramos atraentes, quer pelo poder quer pelo *status*. Por conseguinte, os líderes que demonstram condutas normativamente apropriadas são vistos como modelos legítimos e credíveis a seguir – processo de modelagem (Wolde, Groenendaal, Helsloot, & Schmidt, 2014).

A segunda propõe que as normas de reciprocidade englobam muitas relações sociais. Dito de outro modo, quando os subordinados percebem um líder como preocupado com o seu bem-estar, sentem-se

obrigados a corresponder com o mesmo nível de apoio (Bedi et al., 2016). Assim, os líderes são vistos como honestos, confiáveis, justos e solidários, norteados as suas atitudes e comportamentos, por forma a estruturarem ambientes de trabalho justos (Neves et al., 2016).

Na discussão da liderança ética, são, ainda, consideradas duas dimensões-chave: “gestor moral” e “pessoa moral” (Treviño, Hartman, & Brown, 2000). Ser um gestor moral é chamar a atenção para as normas e valores éticos na organização e tentar promover o comportamento ético dos subordinados ao estabelecer padrões e expectativas de conduta moral. Ser uma pessoa moral implica que as pessoas pensem no líder como um indivíduo possuidor de certos traços (e.g., respeitador, confiável) e que manifesta comportamentos e decisões orientadas por princípios éticos (Wolde et al., 2014).

Treviño e colaboradores (Brown & Treviño, 2006; Brown et al., 2005; Treviño et al., 2000) identificaram cinco comportamentos fundamentais de um líder ético: (a) integridade – o líder ético é honesto e confiável; (b) equidade – o líder ético é transparente e não possui favoritismo; (c) comunicação de normas éticas – o líder ético encontra formas de explicitar e promover os padrões éticos do grupo; (d) cuidado e preocupação com os outros – o líder ético trata todos os seus subordinados com respeito e dignidade; e, por último (e) partilha de poder – o líder ético escuta as ideias e preocupações de todos os trabalhadores.

A investigação sobre liderança ética demonstra que o carácter de um líder é importante para promover resultados positivos nas organizações e, particularmente, nos subordinados (Brown et al., 2005). Esses resultados expressam-se em maior confiança, maior comprometimento, menos comportamentos contraproducentes, maior abertura para identificar e denunciar problemas e ainda menos sentimentos de intimidação (Schwartz, 2015). A liderança ética é portanto, tal como a liderança autêntica, um modelo que expressa um

certo ideal virtuoso e que, por isso, correspondente ao que os seus criadores identificam como uma forma de liderança ideal.

Servant Leadership

O conceito de *Servant Leadership* foi desenvolvido por Robert Greenleaf, na década de 70, e os seus pressupostos teóricos assentam nos preceitos do cristianismo e da filosofia no que concerne a termos como servir o próximo, crescimento pessoal, autoconsciência e identificação – combinados com o conceito de uma visão partilhada (Almeida & Faro, 2016).

Na sua essência, este modelo enraíza-se numa abordagem de liderança pela qual os líderes encaram altruisticamente as suas funções como uma oportunidade para servir os indivíduos, a organização e a comunidade onde se inserem, e não como um veículo para alcançar prestígio e poder pessoal (Aij & Rapsaniotis, 2017; Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjaya, 2017; Parris & Peachey, 2013). Investem, deste modo, no desenvolvimento de *skills* dos subordinados para que se tornem futuros líderes servidores (Reed et al., 2011), atuam como modelos e fonte de suporte, envolvem os colaboradores na tomada de decisão. Além disso, enfatizam a importância de servir a comunidade, em geral, na qual estão integrados (Newman et al., 2017) e exibem comportamentos éticos baseados na honestidade, humildade, confiança e serviço (Finley, 2012), melhorando a qualidade de vida organizacional (Spears, 2010).

Spears (2010), apresentou o perfil de um *servant leader*, organizado em torno de 10 características, tendo por base a bibliografia de Greenleaf. Estas características são: (1) capacidade de ouvir – marca-se por um compromisso profundo de ouvir atentamente os subordinados e compreender as suas necessidades; (2) empatia – o líder deve ser empático com os seus subordinados, encarando-os como pessoas, além de empregados, estimulando, assim, o seu desenvolvimento pessoal; (3) capacidade de cuidar dos seus liderados;

(4) consciencialização – prende-se com o facto de o líder ser dotado de uma autoconsciência geral para ajudar a compreender as questões éticas e os valores morais, tendo, porém, a capacidade de ver a situação de forma integrada e holística; (5) persuasão – isto é, convencer os seus subordinados sem uso de poder ou do estatuto que possui; (6) conceptualização – o líder é capaz de pensar além das realidades do dia-a-dia, ou seja, preocupa-se com metas operacionais a longo-prazo; (7) *foresight* – respeita à capacidade de prever o resultado provável de uma situação, alcançando, assim, uma melhor compreensão da realidade atual; (8) espírito de serviço – é visto como a obrigação, em primeiro lugar, de atender às necessidades dos outros; (9) compromisso – este líder sabe que as pessoas têm um valor que é intrínseco que vai, naturalmente, para além daquilo que são como trabalhadores. Por conseguinte, reconhece a importância da estimulação pessoal, profissional e espiritual dos liderados; e, por último, (10) preocupação com a comunidade – na medida em que o líder identifica os meios necessários para construir uma comunidade forte dentro da sua própria organização.

É importante ainda referir os resultados da revisão sistemática de literatura conduzida por Parris e Peachy (2013). Encontraram fortes evidências de que a liderança servidora melhora a confiança dos subordinados quer nas suas chefias, quer na organização; promove o comportamento de cidadania organizacional e a justiça procedimental; fortalece a eficácia da liderança e das equipas; aumenta a colaboração entre membros da equipa, promove o bem-estar, a satisfação, o comprometimento, e a criatividade dos colaboradores; e diminui o turnover.

Importa, referir, que a *servant leadership* tem uma componente moral semelhante à liderança autêntica e à liderança ética, porém a diferença entre elas reside no seu foco em todos os *stakeholders* e na inclusão de comportamentos altruístas e autorreflexivos (Hunter, 2013). Em síntese, o foco do líder servidor reside no compromisso de servir e

inspirar os subordinados a alcançarem os objetivos da organização e os seus próprios objetivos. Trata-se de “uma forma de ser” que é intrinsecamente motivada por valores e crenças pessoais (Aij & Rapsaniotis, 2017). Trata-se por isso, uma vez mais, de um modelo de liderança correspondente a um certo ideal formulado pelos investigadores. Este modelo e os demais previamente apresentados dão uma panorâmica ampla de ideais de liderança, tal como definidos na investigação.

Empowering Leadership

Em resposta ao aumento da concorrência económica global, muitas empresas sofreram mudanças estruturais dramáticas. Para melhorar a sua eficiência substituíram a hierarquia tradicional de gestão por equipas de trabalho capacitadas (semiautónomas ou de autogestão). As tarefas que outrora eram desempenhados por gestores, como direcionar e controlar o trabalho, são agora realizadas por equipas com competências para o efeito. Os gestores foram convidados a assumir um novo conjunto de funções e responsabilidades para liderar essas equipas (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). Por essa razão, tornou-se imperativo o envolvimento dos líderes em iniciativas de *empowering* que incluíssem também os subordinados (Sharma & Kirkman, 2015). No seu núcleo, o empoderamento dos trabalhadores envolve uma motivação individual aprimorada no trabalho através da delegação de responsabilidade e autoridade para o nível organizacional mais baixo, onde possam ser tomadas decisões com competência (Amundsen & Martinsen, 2014).

Com tónica no desenvolvimento da autogestão e das competências de auto-liderança dos subordinados, as bases históricas da *empowering leadership* debruçam-se sobre a teoria social cognitiva e a investigação em modificação do comportamento cognitivo. A autogestão comportamental enraíza-se na Psicologia Clínica. Manz e Sims (1980) expandiram as aplicações clínicas para as organizações,

definindo a autogestão como um substituto da liderança. A proposição básica da teoria social cognitiva é a da reciprocidade triádica, assente na premissa de que os indivíduos influenciam o seu ambiente através do seu comportamento e ambos (ambiente e comportamento) influenciam, por seu turno, o indivíduo (Pearce & Sims, 2002).

Caracterizada pela facilitação e apoio à autonomia, a *empowering leadership* pauta-se, assim, por conferir influência em detrimento de influenciar como acontece noutros tipos de liderança (e.g., diretiva, transacional ou transformacional; Amundsen & Martinsen, 2014).

Segundo os referidos autores, a liderança supracitada organiza-se em torno de 5 dimensões: (1) liderar pelo exemplo – refere-se a um conjunto de comportamentos que evidencia o comprometimento do líder com o trabalho dos subordinados e com o seu próprio trabalho; (2) *coaching* – respeita a comportamentos que orientam os colaboradores e os ajudam a serem autónomos; (3) tomada de decisão partilhada – isto é, abertura do líder à contribuição e participação dos subordinados na tomada de decisão; (4) divulgação de informações sobre a organização (e.g., missão, informações sobre novos desenvolvimentos na política organizacional, etc.); e, por último, (5) preocupação com o bem-estar dos subordinados e disponibilidade para ouvir as suas preocupações (Amundsen & Martinsen, 2014).

Em suma, a *empowering leadership* é definida como “comportamentos de liderança que consistem em delegar autoridade aos subordinados, promovendo não só as suas decisões autónomas e a partilha de ideias, mas também a recetividade às suas sugestões e opiniões” (Lorinkova, Pearsall, & Sims, 2013, p. 573). Isto deve ser feito dentro dos limites dos objetivos e estratégias organizacionais (Amundsen & Martinsen, 2014). Este modelo expressa também, como os anteriores, uma certa forma ideal de exercício da liderança que será relevante utilizar de forma comparativa na análise daquilo que corresponda ao ideal dos cidadãos não especialistas quanto ao modo de exercer cargos de gestão, chefia, liderança e direção.

II - Método

A abordagem metodológica utilizada no presente estudo baseia-se na *Teoria das Representações Sociais*, na sua abordagem estrutural, como nos é apresentada por Abric (1994). O método das evocações livres, por nós utilizado, possibilita a apreensão de projeções mentais de forma descontraída e espontânea e proporciona o acesso ao conteúdo semântico preexistente de forma rápida e objetiva (Dany, Urdapilleta, & Monaco, 2015). Nesta associação metodológica é analisado o conteúdo e a sua organização, por forma a delimitar o núcleo central e os elementos periféricos da representação (Oliveira, Marques, Gomes, Teixeira, & Amaral, 2005).

Participantes

A amostra é composta por 2725 participantes portugueses dos quais 1707 (62.9%) pertencem ao sexo feminino. As idades variam entre um mínimo de 16 e um máximo de 90 anos ($M = 35$ anos; $DP = 14.79$). No que concerne ao exercício de um cargo de chefia, apenas 518 (19.0%) sujeitos o exercem.

Instrumentos

Os dados foram organizados e processados através do *software* EVOC (Vèrges, 2002). Esse processamento permitiu-nos identificar o provável núcleo central e sistema periférico da representação social do chefe ideal. O referido *software* é constituído por um conjunto de 16 programas com funções distintas, mas que articulados realizam cálculos estatísticos e constroem matrizes de coocorrências que servem de base à construção do quadro de quatro casas.

No presente estudo utilizámos quatro programas: (1) *Lexique* – cria um vocabulário de evocações, isolando as unidades lexicais; (2) *Trievoc* - realiza uma seleção das evocações, organizando-as alfabeticamente; (3) *Rangmot* – apresenta uma listagem de todas as

palavras, indicando a frequência total de cada palavra, a média ponderada da ordem de evocação de cada palavra, a frequência total e a média geral das ordens de evocação; e, por último, (4) *Rangfrq* - organiza num quadro de quatro casas os elementos que compõem o núcleo central e as periferias da representação. Assim, no quadrante superior esquerdo estão representados os termos que compõem o núcleo central, no quadrante inferior os termos que representam o núcleo contrastante, no quadrante superior direito os termos que constituem a primeira periferia e no quadrante inferior direito os termos da segunda periferia – quadrante mais flexível e externo da representação social.

Procedimentos

Foram assegurados todos os cuidados para garantir o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados, tendo-se em conta todos os requisitos formais e éticos. Deste modo, o processo de recolha de dados foi realizado com a ajuda de uma equipa de alunos, devidamente instruídos, do Mestrado Integrado em Psicologia da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Para o efeito, os alunos preencheram um termo de responsabilidade e solicitaram aos respondentes a assinatura de um consentimento informado.

Posteriormente foi pedido aos inquiridos que respondessem da forma mais espontânea possível à questão “Por favor, comece por escrever no quadro abaixo as cinco primeiras palavras ou breves expressões que lhe vêm imediatamente à mente ao ler o termo “Chefe Ideal”, respeitando a ordem com que estas lhe vão surgindo”. No final, os inquiridos responderam a algumas questões de natureza sociodemográfica (cf., caracterização a amostra).

Após a administração dos questionários aos respondentes e transcritas as evocações, realizou-se a preparação do corpus da evocação para posterior tratamento de dados. Efetuaram-se, assim, as seguintes tarefas: (1) digitação das palavras evocadas no programa

EVOC (Vèrges, 2002) e sua ordenação alfabética; (2) revisão do corpus com retirada de toda a acentuação e harmonização na utilização do hífen em expressões com mais do que uma palavra; (3) revisão do corpus e padronização lexical para efeitos de homogeneização (harmonização singular/plural; minúscula/maiúscula; masculino/feminino); (4) revisão do corpus com harmonização e redução dos termos ao contexto do verbo ou substantivo; (5) revisão do corpus com padronização semântica tendo por base o sentido, mantendo a mesma grafia nas palavras sinónimas, de modo a que o termo possa surgir da mesma forma ao longo de todo o corpus.

As 13436 palavras evocadas foram listadas e analisadas através do cruzamento da frequência de evocação com a ordem média de evocação em cada palavra, com vista à determinação das palavras ou expressões integrantes dos núcleos central e contrastante, bem como da primeira e segunda periferias. De seguida, o programa calculou um índice de posição e outro de frequência, indicadores da importância de cada palavra/expressão no conjunto dos dados recolhidos. O cruzamento desses dois critérios resultou numa matriz de Quadro de Quatro Casas (Abric, 1994) onde os termos foram, *a posteriori*, classificados em função do seu valor significativo, possibilitando a identificação dos prováveis elementos do núcleo central da representação estudada.

III - Resultados

Foram evocadas 13436 palavras das quais 547 palavras diferentes com uma média de evocação (Rangs) de 2.70. A frequência varia entre 1 e 998 evocações da mesma palavra, verificando-se que a palavra mais evocada representa 7.4% do corpus. Assinala-se, também, que 399 palavras diferentes representam 798 palavras evocadas que foram repetidas até 7 vezes, representando 5.7% do total de evocações. Já as 257 palavras que foram evocadas uma única vez constituem apenas

1.9% do corpus.

No primeiro quadrante, correspondente ao núcleo central, surgiram as seguintes 5 palavras evocadas com frequências que variaram entre $n = 243$ e $n = 998$ (ponto de corte de $n = 100$) e uma ordem média de evocações (O.M.E.) inferior a 2.70: “compreensivo” ($n = 998$; O.M.E. = 2.35); “respeitador” ($n = 843$; O.M.E. = 2.42); “líder” ($n = 753$; O.M.E. = 2.41); “simpático” ($n = 358$; O.M.E. = 2.56); e “competente” ($n = 243$; O.M.E. = 2.66).

No núcleo contrastante constaram 8 termos, evocados com uma frequência oscilante entre $n = 11$ e $n = 46$: “bondoso” ($n = 46$; O.M.E. = 2.52); “não-existe” ($n = 37$; O.M.E. = 2.00); “diálogo” ($n = 19$; O.M.E. = 2.32); “chato” ($n = 16$; O.M.E. = 2.69); “democrático” ($n = 13$; O.M.E. = 2.62); “mentor” ($n = 13$; O.M.E. = 2.15); “personalidade” ($n = 11$; O.M.E. = 2.55); e “ordem” ($n = 11$; O.M.E. = 2.18).

Relativamente à primeira periferia, verificaram-se 28 termos evocados com frequências que oscilaram entre $n = 100$ e $n = 570$. Os termos “justo” ($n = 570$; O.M.E. = 2.84); “amigo” ($n = 447$; O.M.E. = 3.01) e “responsável” ($n = 400$; O.M.E. = 2.98) foram os 3 termos mais frequentes, com ordens médias de evocações superiores a 2.70.

Por último, a segunda periferia constituiu-se por 99 termos com frequências que variaram entre $n = 10$ e $n = 98$ termos evocados. Alguns dos seus termos com O.M.E. superiores a 2.70 foram: “tolerante” ($n = 98$; O.M.E. = 2.84); “espírito-de-equipa” ($n = 91$; O.M.E. = 3.41); e “autoritário” ($n = 87$; O.M.E. = 2.99). A totalidade dos termos periféricos pode ser verificada no Quadro 1.

Quadro 1. Núcleo Central, Núcleo Contrastante, Primeira Periferia e Segunda Periferia da amostra global

F < 2.70						
min. 10						
Freq. inter.	Núcleo Central Termo Evocado	f	O.M.E.	Primeira Periferia Termo Evocado	f	O.M.E.
>100	compreensivo	998	2.35	justo	570	2.84
	respeitador	843	2.42	amigo	447	3.01
	líder	753	2.41	responsável	400	2.98
	simpático	358	2.56	motivador	383	3.14
	competente	243	2.66	organizado	318	3.02
				honesto	278	3.10
				exemplo	266	3.09
				trabalhador	251	3.34
				exigente	225	3.14
				imparcial	225	3.27
				comunicativo	222	3.01
				saber-ouvir	212	2.84
				acessível	165	2.86
				confiança	156	3.04
				humano	150	3.08
				presente	138	3.03
				flexível	133	2.88
				ajuda	131	3.01
				inteligente	129	3.41
				profissional	126	3.16
				empenhado	121	3.43
			educado	115	2.79	
			humilde	114	3.04	
			assertivo	112	2.92	
			colaborador	104	2.87	
			cooperante	103	3.05	
			dinâmico	100	3.34	
			empático	100	3.19	
	Núcleo Contrastante			Segunda Periferia		
<100	bondoso	46	2.52	tolerante	98	2.84
	não-existe	37	2.00	espírito-de-equipa	91	3.41
	diálogo	19	2.32	autoritário	87	2.99
	chato	16	2.69	disponível	76	3.05
	democrático	13	2.62	reconhecedor	76	3.62
	mentor	13	2.15	orientador	71	3.04
	ordem	11	2.18	preocupado	70	3.47
	personalidade	11	2.55	rigoroso	65	3.06
				atento	64	3.20
				correto	63	3.41
				leal	62	3.11
				valoriza-o-trabalhador	60	3.32
				persistente	58	3.55
				cumpridor	56	3.66
				gestor	56	3.11

ensinar	55	3.29
tranquilo	55	2.98
bem-disposto	53	3.06
saber-mandar	53	2.72
delegar	52	2.92
formação	51	3.45
aberto-a-opiniões	50	3.30
boa-relação	50	3.00
coordenador	49	2.86
íntegro	49	3.33
empresendedor	48	3.27
tomada-de-decisão	48	2.96
eficiente	47	3.02
informado	47	2.92
atencioso	45	2.84
pontual	45	3.73
proativo	45	3.49
ambicioso	44	3.61
criativo	44	3.84
ético	42	3.33
coerente	40	3.25
pagamentos-em-dia	40	3.05
confiante	37	3.49
inovador	37	3.70
conhecimento	36	3.11
divertido	35	3.66
positivo	35	3.46
solidário	34	3.06
boa-apresentação	32	2.81
chefe	32	3.13
carismático	30	3.50
cordial	29	3.45
foco-nos-objetivos	29	3.35
metódico	29	3.49
direto	28	2.86
visionário	28	4.04
afável	27	3.33
bom-ambiente	27	3.89
defensor	27	3.63
interessado	27	3.26
pagar-bem	27	3.15
ponderado	27	3.30
prestável	27	3.19
experiente	26	3.69
objetivo	25	3.16
paciente	25	3.36
sensato	25	3.28
capaz	24	3.50
arrogante	23	3.87
capacidade-critica	22	3.50
humor	22	2.91
serio	22	3.41
elo	21	3.10
feedback	21	3.29
gestão-de-conflitos	21	3.57
partilha	20	3.65
prático	20	3.40
sociável	19	3.58

alegre	18	3.50
autônomo	18	2.83
liberal	18	3.11
motivado	18	3.44
transparente	17	3.77
compensador	16	3.62
generoso	16	3.56
resolve-problemas	16	3.81
superior	16	3.69
liberdade	15	3.00
carater	14	3.00
controlador	14	3.07
mente-aberta	14	3.86
esclarecedor	13	3.07
observador	13	2.92
sensível	13	3.08
sucesso	13	3.30
altruísta	12	3.92
assíduo	12	3.42
perspicaz	12	3.92
raro	12	3.08
recetivo	12	3.83
suporte	11	3.09
comprometido	10	3.20
otimista	10	3.80
perfeccionista	10	4.10

Influência do sexo, idade e ocupação de um cargo de chefia na representação social do chefe ideal

No presente estudo tivemos, ainda, em consideração a influência das variáveis sociodemográficas relativas ao sexo, idade e à ocupação de um cargo de chefia na representação social do chefe ideal. Apresentamos, de seguida, os resultados referentes ao núcleo central das representações, analisadas em função destas variáveis sociodemográficas.

Os resultados referentes aos participantes do sexo feminino apresentam um núcleo central (O.M.E. <2.70) constituído pelos seguintes 5 termos evocados com frequências que variaram entre $n = 141$ e $n = 660$ (ponto de corte de $n = 90$): “compreensivo” ($n = 660$; O.M.E. = 2.27); “respeitador” ($n = 541$; O.M.E. = 2.42); “líder” ($n = 474$; O.M.E. = 2.48); “simpático” ($n = 243$; O.M.E. = 2.51); e “competente” ($n = 141$; O.M.E. = 2.59). Por outro lado, os referentes aos participantes do sexo masculino exibem um núcleo central

(O.M.E. <2.70) constituído por 4 termos evocados com frequências que variaram entre $n = 113$ e $n = 335$ (ponto de corte de $n = 80$): “compreensivo” ($n = 335$; O.M.E. = 2.48); “respeitador” ($n = 300$; O.M.E. = 2.41); “líder” ($n = 277$; O.M.E. = 2.28); e “simpático” ($n = 113$; O.M.E. = 2.64).

A variável *Idade* foi organizada em categorias com base na classificação geracional de Suh (2015): (1) *Silent Generation* (anos de nascimento: 1928-1945); (2) *Baby Boomer* (1946-1964); (3) *X Generation* (1965-1980); (4) *Millennials* (1981 – 2001). Com esta categorização pretendemos verificar se existem diferenças significativas nas perceções das diferentes gerações.

O núcleo central (O.M.E. <2.60) da *Silent Generation* é composto por 2 termos evocados (ponto de corte de $n = 5$): “compreensivo” ($n = 10$; O.M.E. = 2.30) e “respeitador” ($n = 6$; O.M.E. = 2.17).

A geração *Baby Boomer* apresentou um núcleo central (O.M.E. <2.60) constituído por 4 termos evocados com frequências que variaram entre $n = 35$ e $n = 87$ (ponto de corte de $n = 35$): “respeitador” ($n = 87$; O.M.E. = 2.59); “líder” ($n = 79$; O.M.E. = 2.24); “competente” ($n = 42$; O.M.E. = 2.50); e “simpático” ($n = 35$; O.M.E. = 2.46).

Relativamente à *X Generation*, o respetivo núcleo central (O.M.E. <2.60) organizou-se em torno de 4 termos evocados com frequências que oscilaram entre $n = 83$ e $n = 230$ (ponto de corte de $n = 70$): “compreensivo” ($n = 230$; O.M.E. = 2.30); “respeitador” ($n = 226$; O.M.E. = 2.44); “líder” ($n = 214$; O.M.E. = 2.40); e “competente” ($n = 83$; O.M.E. = 2.57).

Por fim, o núcleo central (O.M.E. <2.60) da geração *Millennials* integrou 4 termos evocados com frequências compreendidas entre $n = 224$ e $n = 619$ (ponto de corte $n = 90$). Os seus termos mais frequentes foram: “compreensivo” ($n = 619$; O.M.E. = 2.27); “respeitador” ($n = 485$; O.M.E. = 2.37); “líder” ($n = 423$; O.M.E. = 2.44); e “simpático” ($n = 224$; O.M.E. = 2.45).

Os indivíduos que não exercem qualquer cargo de chefia apresentaram um núcleo central (O.M.E. <2.70) composto por 5 termos evocados, com um ponto de corte de $n = 100$ na frequência de evocação. As frequências oscilaram entre $n = 172$ e $n = 757$: “compreensivo” ($n = 757$; O.M.E. = 2.31); “respeitador” ($n = 641$; O.M.E. = 2.38); “líder” ($n = 557$; O.M.E. = 2.43); “simpático” ($n = 271$; O.M.E. = 2.61); e “competente” ($n = 172$; O.M.E. = 2.69).

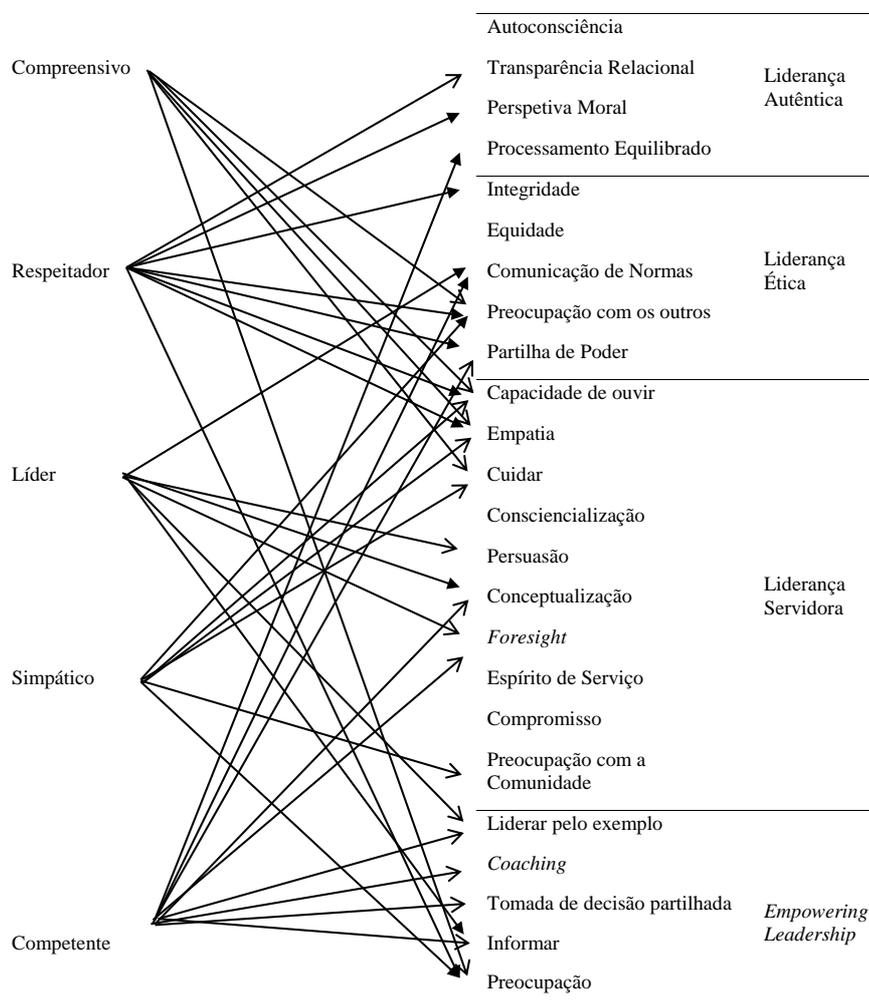
Por último, o núcleo central (O.M.E. <2.70) dos indivíduos que ocupam um cargo de chefia constituiu-se, igualmente, por 5 termos (ponto de corte de $n = 40$ na frequência de evocação). As frequências oscilaram entre $n = 46$ e $n = 168$: “compreensivo” ($n = 168$; O.M.E. = 2.49); “líder” ($n = 149$; O.M.E. = 2.43); “respeitador” ($n = 140$; O.M.E. = 2.53); “competente” ($n = 55$; O.M.E. = 2.49); e “simpático” ($n = 46$; O.M.E. = 2.59).

IV - Discussão

As evocações livres sugerem que os elementos centrais da representação sobre o Chefe Ideal se organizam no sentido de o considerar como um chefe que seja compreensivo, respeitador, simpático, líder e competente. Como podemos verificar, os resultados assinalam uma forte consistência no que concerne ao núcleo central da amostra global e ao núcleo central em função das categorias definidas com base nas variáveis sociodemográficas.

Ao procurar verificar a proximidade semântica entre os elementos do núcleo central e as dimensões dos modelos de liderança virtuosa que apresentámos previamente, constatamos que existe uma elevada coincidência, com muito poucos elementos descompassados. O Quadro 2 apresenta uma interpretação desta proximidade, em que associamos cada elemento do núcleo central da representação social às dimensões correspondentes dos diferentes modelos conceptuais de liderança que referimos.

Quadro 2. Confrontação dos perfis das lideranças autêntica, ética, servidora e de empoderamento com o núcleo central das representações sociais da amostra.



Como podemos verificar, a categorização prototípica inclui no seu núcleo central componentes que são semanticamente próximos de dimensões de todos os modelos de liderança virtuosa que analisámos. A liderança empoderadora, na nossa interpretação, é completamente coberta, o mesmo não acontecendo com os restantes modelos. Marginalmente, em cada um desses modelos, uma ou duas dimensões ficam excluídas. Por outro lado, todos os componentes da representação social do chefe ideal estão presentes nos modelos de liderança virtuosa, mas estes constituem visões diferenciadas, complexas e singulares do que pode ser prescrito enquanto boa liderança. Estes modelos, sendo quase totalmente coincidentes com o que a nossa amostra definiu como

o chefe ideal, oferecem configurações singulares que se diferenciam entre si e se organizam distintamente em relação à representação social do chefe ideal. Portanto, os modelos de liderança virtuosa aqui apresentados, prescritos enquanto modelos de boa liderança, correspondem globalmente ao que a nossa amostra considera chefe ideal, embora três diferenciações devam ser apresentadas: a) o chefe ideal tem mais componentes diretamente relacionados com a qualidade da relação e interação que remotamente se associam às dimensões das lideranças virtuosas; b) os modelos de liderança virtuosa têm mais componentes diretamente associados a aspetos éticos; c) os componentes quer da representação social, quer das lideranças virtuosas, encontram-se organizados de forma própria em cada uma das configurações, não se repetindo. Assim, nem a representação social, nem os modelos de liderança são redundantes uns em relação aos outros, salientando em cada caso aspetos específicos que se tornam figura, em detrimento dos demais que se constituem como fundo. No seu conjunto parecem ser complementares e muito sintónicos.

Constata-se também a centralidade predominante da pessoa e não da tarefa no núcleo central da representação social. Isto é, os termos evocados referem-se ao líder enquanto indivíduo que apresenta as características supracitadas, sendo a sua eficácia medida através de traços pessoais diretamente ligados à qualidade das relações e interações humanas que estabelece, e não com a eficácia que evidencia na realização das tarefas (e.g., nível de produção). Esta questão é relevante já que o estudo da eficácia da liderança tradicionalmente considerou medidas ligadas à tarefa e medidas ligadas às dimensões sociais da interação. Vemos assim que na representação do que é o chefe ideal predominam atributos que reforçam o seu papel enquanto agente social, e não atributos que remetam para a organização e realização das tarefas.

Embora nas periferias surjam evocações como “gestor”, “delegar”, “coordenador”, “tomada de decisão”, “pagamentos em dia”,

“foco nos objetivos”, “pagar bem”, “capacidade crítica”, “gestão de conflitos”, “resolve problemas”, relacionadas com o fator tarefa e com a organização do trabalho, a verdade é que a grande maioria dos componentes das periferias é constituída por termos que realçam também o fator consideração, o que confirma a sua transversalidade ao longo dos quatro quadrantes.

Duas hipóteses parecem plausíveis para explicar o predomínio das dimensões relacionais sobre as orientadas para as tarefas e objetivos: (1) a primeira possibilidade é a da maior acessibilidade do léxico das relações interpessoais que pode determinar que as respostas mais imediatas dos participantes sejam relativas a essa esfera da vida; (2) a segunda possibilidade, que não exclui a primeira, é que a impreparação das chefias em Portugal seja predominantemente ligada às competências de relacionamento, o que leva a que os indivíduos enfatizem no chefe ideal aquilo que não têm ou não presenciam na sua realidade quotidiana. Estudos futuros poderão verificar qual das duas hipóteses tem maior poder explicativo.

Quanto ao termo “não-existe”, evocado no núcleo contrastante, é de destacar a sua singularidade. Ainda que referido por uma minoria, a expressão supradita foi umas das suas primeiras evocações, o que nos leva a refletir sobre a sua presença. Esta descrença na existência de um líder capaz de corresponder às expectativas e à idealização dos liderados remete-nos para a dimensão afetiva que Seligman (1975) apelidou de *learned helplessness* ou desânimo aprendido. O desânimo aprendido caracteriza-se por uma aprendizagem individual. Quando o indivíduo experiencia acontecimentos negativos que ocorrem independentemente das suas próprias ações ou se envolve em situações incontroláveis, aprende que os acontecimentos não dependem das suas respostas, caindo no desânimo e pessimismo (Seligman, 1975).

Posto isto, os subordinados, apercebendo-se da sua impotência relativamente à mudança de postura do seu líder, adotam uma atitude derrotista e suspendem novas tentativas, assumindo a sua passividade.

Por outras palavras, os liderados desenvolvem expectativas de que no futuro nada mudará e, por conseguinte, aquando da confrontação do que para si seria o chefe ideal, a resposta foi perentória e afirmaram a sua inexistência.

V - Conclusão

A presente investigação objetivava caracterizar as representações sociais do chefe ideal. Verificámos que a categorização prototípica reflete a valorização do fator consideração, isto é, das relações e interações humanas, medidas através dos traços pessoais. Concluímos, também, que as representações sociais do núcleo central são semanticamente próximas de dimensões de todos os modelos de liderança virtuosa que analisámos, apesar de pequenas variações relativamente a um conjunto pequeno de dimensões.

Independentemente das perspetivas e leituras aqui discutidas, graças ao manancial de evocações que obtivemos e à considerável dimensão da amostra, os dados que recolhemos atestam a importância de se continuar a estudar a liderança e as suas representações sociais. Por último, é necessário sublinhar as limitações deste estudo, particularmente, a utilização do termo “chefe” em detrimento do termo “líder”. Ainda que conscientes da conotação específica e tendencialmente associada ao exercício de um cargo de poder que pode ter influenciado os resultados, foi nossa decisão optar pelo termo “chefe” admitindo que é aquele que mais amplamente se associa ao exercício de um cargo em que existe hierarquia. Esta decisão foi profundamente enraizada na crença de que assim usaríamos um termo com o qual os participantes das diferentes gerações estão familiarizados.

Referências

- Abric, J. (1987). *Coopération, compétition et représentations sociales*. Cousse DelVal.
- Abric, J. (1994). *Pratiques sociales et représentations*. Paris: PUF.
- Abric, J. (2001). L'approche structurale des représentations sociales: développements récents. *Psychologie et société*, 4, 81-106.
- Aij, K. H., & Rapsaniotis, S. (2017). Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: a systematic review of the literature. *Journal of Healthcare Leadership*, 9, 1-14. doi:10.2147/jhl.s120166.
- Almeida, S., & Faro, A. (2016). Tradução, adaptação e validação do Servant Leadership Questionnaire (Escala de Liderança Servidora). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(3), 285-297. doi:10.17652/rpot/2016.3.11929.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.009.
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-261.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of*

- Business Ethics*, 139(3), 517-536. doi:10.1007/s10551-015-2625-1.
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2-14. doi:10.1590/0104-530X898-13.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brown, M., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Copeland, M. (2014). The emerging significance of values based leadership: a literature review. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 105-135.
- Daniel, F., Caetano, E., Monteiro, R., & Amaral, I. (2016). Representações sociais do envelhecimento ativo num olhar genderizado. *Análise Psicológica*, 34(4), 353-364. doi:10.14417/ap.1020.
- Dany, L., Urdapilleta, I., & Monaco, G. L. (2014). Free associations and social representations: some reflections on rank-frequency and importance-frequency methods. *Quality & Quantity*, 49(2), 489-507. doi:10.1007/s11135-014-0005-z.
- Finley, S. (2012). Servant leadership: A literature review. *RMIC*, 5(14), 135-144.
- Flynn, G. (2010). *Leadership and business ethics* (Vol. 25). Dordrecht: Springer.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of

- authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–72. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. S. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382 – 394). Oxford: Oxford University Press.
- Hofstede Insights. (2018). Compare countries. Retrieved January 24, 2018, from <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2012). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 492-519. doi:10.1002/job.1825.
- Hsiung, H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: a multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361. doi:10.1007/s10551-01111043-2.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331. doi:10.1016/j.leaqua.2012.12.001.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51. doi:10.1037/0021-9010.89.1.36.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2012). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596. doi:10.5465/amj.2011.0132
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-Management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective. *The Academy of*

- Management Review*, 5(3), 361-367. doi:10.2307/257111.
- Miniotaitė, A., & Bučiūnienė, I. (2013). Explaining authentic leadership work outcomes from the perspective of self-determination theory. *Management of Organizations: Systematic Research*, 65, 63-75. doi:10.7220/mosr.1392.1142.2013.65.5.
- Moriano, J., Molero, F., & Mangin, J. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2015). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: the roles of lmx, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62. doi:10.1007/s10551-015-2827-6.
- Niemeyer, J. R., & Flávia De Souza Costa Neves Cavazotte. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92. doi:10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p67-92.
- Oliveira, D. C., Marques, S. C., Gomes, A. M. T., Teixeira, M. C. T. V., & Amaral, M. A. D. (2005). Análise das evocações livres: Uma técnica de análise estrutural das representações sociais. In A. S. Paredes (Org.). *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais* (pp. 573-603). João Pessoa: Editora Universitária UFPB.
- Parris, D., & Peachey, J. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. doi:10.1007/s10551-012-1322-6.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group*

- Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
doi:10.1037//1089-2699.6.2.172.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2011). Authentic leadership: na empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348. doi:10.1007/s10551-011-1042-3.
- Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2012). Validating measures of leader authenticity: relationships between implicit/explicit self-esteem, situational cues, and leader authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 214-231. doi:10.1177/1548051812464780.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415-434. doi:10.1007/s10551-010-0729-1.
- Rosa, E., Tafani É., Michel, G., & Abric, J. (2011). "Rôle du processus de catégorisation dans le fonctionnement des représentations sociales: une application dans le champ du marketing? *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 91(3), 253-281. doi:10.3917/cips.091.0253.
- Sá, C. P. (1996). Representações sociais: Teoria e pesquisa do núcleo central. *Temas em Psicologia*, (3), 19-33.
- Schwartz, A. J. (2015). Inspiring and equipping students to be ethical leaders. *New Directions for Student Leadership*, 2015(146), 5-16. doi:10.1002/yd.20131.
- Seligman, M. E. (1995). *Helplessness: on depression, development, and death*. New York, NY: Freeman.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: a literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237. doi:10.1177/1059601115574906.
- Spears, L. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics

- of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30. doi:10.1.1.475.5814.
- Suh, M. (2015). Definitions. Retrieved January 05, 2018, from <http://www.pewresearch.org/methodology/demographic-research/definitions/>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142. doi:10.2307/41166057.
- Vala, J., & Castro, P. (2013). Pensamento social e representações sociais. In J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social* (9th ed., pp. 569-602). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vèrges P. Conjunto de programas que permitem a análise de evocações: EVOC: manual. Versão 5. Aix-em-Provence: [S. n.]; 2002.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi:10.1177/0149206307308913.
- Wolde, A., Groenendaal, J., Helsloot, I., & Schmidt, A. (2014). An explorative study on the connection between ethical leadership, prototypicality and organizational misbehavior in a dutch fire service. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2),18-43.

Anexos

Anexo A1 - Quadro das frequências, número de palavra, percentagem de evocações acumuladas, frequência inversa de evocações acumuladas e percentagem inversa de evocações acumuladas, respetivamente.

Freq.	Nº. palav.	Freq. Evoc. Acumul.	% Evoc. Acumul	Freq. Evoc. Acumul. Inversas	%
1 *	257	257	1.9 %	13436	100.0 %
2 *	49	355	2.6 %	13179	98.1 %
3 *	35	460	3.4 %	13081	97.4 %
4 *	18	532	4.0 %	12976	96.6 %
5 *	14	602	4.5 %	12904	96.0 %
6 *	16	698	5.2 %	12834	95.5 %
7 *	10	768	5.7 %	12738	94.8 %
8 *	3	792	5.9 %	12668	94.3 %
9 *	5	837	6.2 %	12644	94.1 %
10 *	3	867	6.5 %	12599	93.8 %
11 *	3	900	6.7 %	12569	93.5 %
12 *	5	960	7.1 %	12536	93.3 %
13 *	6	1038	7.7 %	12476	92.9 %
14 *	3	1080	8.0 %	12398	92.3 %
15 *	1	1095	8.1 %	12356	92.0 %
16 *	5	1175	8.7 %	12341	91.9 %
17 *	1	1192	8.9 %	12261	91.3 %
18 *	4	1264	9.4 %	12244	91.1 %
19 *	2	1302	9.7 %	12172	90.6 %
20 *	2	1342	10.0 %	12134	90.3 %
21 *	3	1405	10.5 %	12094	90.0 %
22 *	3	1471	10.9 %	12031	89.5 %
23 *	1	1494	11.1 %	11965	89.1 %
24 *	1	1518	11.3 %	11942	88.9 %
25 *	3	1593	11.9 %	11918	88.7 %
26 *	1	1619	12.0 %	11843	88.1 %
27 *	7	1808	13.5 %	11817	88.0 %
28 *	2	1864	13.9 %	11628	86.5 %
29 *	3	1951	14.5 %	11572	86.1 %
30 *	1	1981	14.7 %	11485	85.5 %
32 *	2	2045	15.2 %	11455	85.3 %
34 *	1	2079	15.5 %	11391	84.8 %
35 *	2	2149	16.0 %	11357	84.5 %
36 *	1	2185	16.3 %	11287	84.0 %
37 *	3	2296	17.1 %	11251	83.7 %
40 *	2	2376	17.7 %	11140	82.9 %
42 *	1	2418	18.0 %	11060	82.3 %
44 *	2	2506	18.7 %	11018	82.0 %
45 *	3	2641	19.7 %	10930	81.3 %
46 *	1	2687	20.0 %	10795	80.3 %

47 *	2	2781	20.7 %	10749	80.0 %
48 *	2	2877	21.4 %	10655	79.3 %
49 *	2	2975	22.1 %	10559	78.6 %
50 *	2	3075	22.9 %	10461	77.9 %
51 *	1	3126	23.3 %	10361	77.1 %
52 *	1	3178	23.7 %	10310	76.7 %
53 *	2	3284	24.4 %	10258	76.3 %
55 *	2	3394	25.3 %	10152	75.6 %
56 *	2	3506	26.1 %	10042	74.7 %
58 *	1	3564	26.5 %	9930	73.9 %
60 *	1	3624	27.0 %	9872	73.5 %
62 *	1	3686	27.4 %	9812	73.0 %
63 *	1	3749	27.9 %	9750	72.6 %
64 *	1	3813	28.4 %	9687	72.1 %
65 *	1	3878	28.9 %	9623	71.6 %
70 *	1	3948	29.4 %	9558	71.1 %
71 *	1	4019	29.9 %	9488	70.6 %
76 *	2	4171	31.0 %	9417	70.1 %
87 *	1	4258	31.7 %	9265	69.0 %
91 *	1	4349	32.4 %	9178	68.3 %
98 *	1	4447	33.1 %	9087	67.6 %
100 *	2	4647	34.6 %	8989	66.9 %
103 *	1	4750	35.4 %	8789	65.4 %
104 *	1	4854	36.1 %	8686	64.6 %
112 *	1	4966	37.0 %	8582	63.9 %
114 *	1	5080	37.8 %	8470	63.0 %
115 *	1	5195	38.7 %	8356	62.2 %
121 *	1	5316	39.6 %	8241	61.3 %
126 *	1	5442	40.5 %	8120	60.4 %
129 *	1	5571	41.5 %	7994	59.5 %
131 *	1	5702	42.4 %	7865	58.5 %
133 *	1	5835	43.4 %	7734	57.6 %
138 *	1	5973	44.5 %	7601	56.6 %
150 *	1	6123	45.6 %	7463	55.5 %
156 *	1	6279	46.7 %	7313	54.4 %
165 *	1	6444	48.0 %	7157	53.3 %
212 *	1	6656	49.5 %	6992	52.0 %
222 *	1	6878	51.2 %	6780	50.5 %
225 *	2	7328	54.5 %	6558	48.8 %
243 *	1	7571	56.3 %	6108	45.5 %
251 *	1	7822	58.2 %	5865	43.7 %
266 *	1	8088	60.2 %	5614	41.8 %
278 *	1	8366	62.3 %	5348	39.8 %
318 *	1	8684	64.6 %	5070	37.7 %
358 *	1	9042	67.3 %	4752	35.4 %
383 *	1	9425	70.1 %	4394	32.7 %
400 *	1	9825	73.1 %	4011	29.9 %
447 *	1	10272	76.5 %	3611	26.9 %
570 *	1	10842	80.7 %	3164	23.5 %
753 *	1	11595	86.3 %	2594	19.3 %
843 *	1	12438	92.6 %	1841	13.7 %
998 *	1	13436	100.0 %	998	7.4 %

Anexo A2 – Núcleo Central: sexo feminino

F min 10 <2.70

Freq. inter.	Termo Evocado	f	O.M.E
>90	compreensivo	660	2.27
	respeitador	541	2.42
	líder	474	2.48
	simpático	243	2.51
	competente	141	2.59

Anexo A3 – Núcleo Central: sexo masculino.

F min 10 <2.70

Freq. inter.	Termo Evocado	f	O.M.E
>80	compreensivo	335	2.48
	respeitador	300	2.41
	líder	277	2.28
	simpático	113	2.64

Anexo A4 - Núcleo Central: *Silent Generation*.

F min 2 <2.60

Freq. inter.	Termo Evocado	f	O.M.E
>5	compreensivo	10	2.30
	respeitador	6	2.17

Anexo A5 - Núcleo Central: *Baby Boomer*.

F min 10		<2.60	
Freq. inter.	Termo Evocado	f	O.M.E
>35	respeitador	87	2.59
	líder	79	2.24
	competente	42	2.50
	simpático	35	2.46

Anexo A6 – Núcleo Central: *X Generation*.

F min 10		<2.60	
Freq. inter.	Termo Evocado	f	O.M.E
>70	compreensivo	230	2.30
	respeitador	226	2.44
	líder	214	2.40
	competente	83	2.57

Anexo A7 – Núcleo Central: *Millennials*.

F min 10		<2.60	
Freq. inter.	Termo Evocado	f	O.M.E
>90	compreensivo	619	2.27
	respeitador	485	2.37
	líder	4232	2.44
	simpático	24	2.45

Anexo A8 – Núcleo Central: Não exerce um cargo de chefia.

F min 10		<2.70	
Freq. inter.	Termo Evocado	f	O.M.E
>100	compreensivo	757	2.31
	respeitador	641	2.38
	líder	557	2.43
	simpático	271	2.61
	competente	172	2.69

Anexo A9 - Núcleo central: Exerce um cargo de chefia.

F min 5		<2.70	
Freq. inter.	Termo Evocado	f	O.M.E
>40	compreensivo	168	2.49
	líder	149	2.43
	respeitador	140	2.53
	competente	55	2.49
	simpático	46	2.59

Anexo B – Questionário

Estudo sobre Trabalho Ideal, Chefe Ideal e Ética Empresarial

Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Instruções:

Por favor, leia atentamente o enunciado abaixo apresentado e responda da forma mais sincera e espontânea possível. Não existem respostas certas ou erradas ou melhores ou piores.

Este questionário não demora mais de 4-8 minutos a ser respondido e as respostas são confidenciais e utilizadas exclusivamente nesta investigação.

Muito obrigado pela sua colaboração!

2. Por favor, comece por escrever no quadro abaixo as cinco primeiras palavras ou breves expressões que lhe vêm imediatamente à mente ao ler o termo Chefe Ideal, respeitando a ordem com que estas lhe vão surgindo. Em seguida, assinale com um X se considera que cada palavra/expressão é positiva, negativa ou neutra.

Ordem	Palavra/expressão breve	Positiva (+)	Negativa (-)	Neutra
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

4. Por fim, responda às seguintes questões colocando um X no quadrado apropriado sempre que necessário:

1. Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
2. Ano de nascimento	
3. Nível de Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino Básico (até ao 9º ano inclusive) <input type="checkbox"/> Ensino Secundário (9º ao 12º ano) <input type="checkbox"/> Ensino Superior
4. Sector em que trabalha	<input type="checkbox"/> Público (Estado) <input type="checkbox"/> Privado (por conta própria) <input type="checkbox"/> Privado (por conta de outrem)
5. Sector de atividade	<input type="checkbox"/> Primário (por exemplo, agricultura, pesca, pecuária, caça, indústrias extrativas, etc.) <input type="checkbox"/> Secundário (por exemplo, construtor civil, engenheiro, operador de máquinas, responsável de produção, etc.) <input type="checkbox"/> Terciário (por exemplo, rececionista, comercial, professor, médico, gestor, etc.)
6. Situação profissional	<input type="checkbox"/> Prestador de serviços (recibo verde) <input type="checkbox"/> Contrato a termo (certo ou incerto) <input type="checkbox"/> Contrato sem termo (efetivo/a) <input type="checkbox"/> Atualmente desempregado/a <input type="checkbox"/> Reformado/a - Aposentado/a <input type="checkbox"/> Estudante
7. Exerce um cargo de coordenação ou chefia?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
8. Anos de experiência profissional	
9. Tem algum/a empresário/a na sua família?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Se sim, quem? _____

Agradecemos a sua colaboração neste estudo!