



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2021

24 a 28
de outubro
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS INCERTOS:

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

EXPLORANDO OS EFEITOS DA (IN)CONGRUÊNCIA ENTRE CONCEPÇÕES IMPLÍCITAS DE LIDERANÇA E LIDERANÇA REAL PARA A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Mario Jorge Di Renna Santos, UFF, Brasil, mario.renna2020@gmail.com

Resumo

As imagens subjetivas dos líderes pelos liderados são conhecidas na literatura como Teorias Implícitas de Liderança (ILTs). Sabe-se, que o nível de congruência entre essas ILTs de seguidores e os atributos observados nos seus líderes reais pode variar, e isso pode gerar implicações para atitudes no trabalho. O presente estudo busca investigar os efeitos da congruência prototípica e antiprototípica entre ILTs e atributos da liderança real para a Satisfação no Trabalho dos liderados, bem como investigar se uma boa qualidade da relação de troca líder-liderado (LMX) pode ser um fator maximizador daqueles efeitos. Utiliza-se como referência para as ILTs os seis fatores de ILTs propostos na literatura que são: *sensibilidade, dedicação, inteligência e dinamismo* (prototípicos) e *tiranía e masculinidade* (antiprototípicos) para identificar as percepções de líder público ideal dos servidores públicos e confrontar as respectivas características com os seus líderes públicos imediatos atuais. Com uma amostra de 207 servidores públicos, os resultados confirmam a hipótese de que quanto maior a congruência prototípica e antiprototípica, maior será a satisfação no trabalho dos servidores e o alto LMX reforça marginalmente o efeito da congruência prototípica na satisfação. Implicações teóricas e práticas são discutidas ao final do trabalho.

Palavras-chave: *Liderança Pública; Teoria Implícita de Liderança; Congruência; Satisfação no Trabalho; LMX*

Abstract

The subjective images of leaders by followers are known in the literature as Implicit Leadership Theories (ILTs). It is known that the level of congruence between these ILTs of followers and the attributes observed in their real leaders can vary, and this can have implications for attitudes at work. The present study seeks to investigate the effects of prototypical and anti-prototypical congruence between ILTs and real leadership attributes for the Work Satisfaction of subordinates, as well as to investigate whether a good quality of leader-led exchange (LMX) can be a factor that maximizes those effects. The six ILT factors proposed in the literature are used as a reference for ILTs, which are: *sensitivity, dedication, intelligence and dynamism* (prototypical) and *tyranny and masculinity* (antiprototypical) to identify the perceptions of the ideal public leader of civil servants and confront the respective characteristics with their current immediate public leaders. With a sample of 207 civil servants, the results confirm the hypothesis that the greater the prototypical and antiprototypical congruence, the greater the job satisfaction of civil servants, and the high LMX marginally reinforces the effect of prototypical congruence on satisfaction. Theoretical and practical implications are discussed at the end of the work.

Keywords: *Public Leadership; Implicit Leadership Theory; Congruence; Job Satisfaction; LMX*

1. INTRODUÇÃO

A liderança pública é uma rica área de investigação cujas descobertas e avanços científicos podem contribuir não apenas para acadêmicos e praticantes da área de Administração

Pública, mas também para aqueles do campo de liderança em geral (VOGEL e WERKMEISTER, 2021). Hartley (2018) define liderança pública como ato de mobilizar indivíduos, organizações e redes para formular e/ou cumprir propósitos, valores e ações que visam ou pretendem criar resultados valiosos para organizações públicas. Partindo desse conceito, o propósito da liderança pública é, portanto, alcançar e manter o engajamento, interesse e comprometimento das pessoas com o trabalho orientado para os fins institucionais e o interesse público (NOGUEIRA, COSTA e CLARO, 2015).

A abordagem contemporânea na pesquisa de liderança marca um afastamento da abordagem tradicional centro-cênica à liderança (SOBRAL e FURTADO, 2019). Cada vez mais se reconhece que os líderes não se igualam à liderança e, também, que a liderança é um processo dinâmico difícil de ser totalmente compreendido sem estudar o outro lado da moeda: os seguidores. O exercício da liderança é formado não só pelo que representa o líder, o que ele faz, e em que contexto ele opera, mas também pela percepção de liderança construída por aqueles que interagem com esse líder.

Nesse sentido, Lord, Epitropaki, Foti e Hansbrouch (2020) abordam que muito do que foi escrito sobre liderança está nos olhos de quem vê. Todos os indivíduos, incluindo seguidores e líderes, têm suas próprias imagens sobre líderes. Essas percepções de liderança são importantes para resultados individuais, de equipe e organizacionais. Tais efeitos são geralmente explicados em termos dos processos cognitivos pelos quais os indivíduos percebem e interpretam os outros, denominados processos sociocognitivos.

Disso decorre que, todos os indivíduos, incluindo seguidores e líderes, têm suas próprias imagens sobre a figura do líder. Essas imagens subjetivas dos líderes são conhecidas na literatura como Teorias Implícitas de Liderança (ILTs). As ILTs podem ser definidas como “*a imagem que uma pessoa tem de um líder em geral ou líder eficaz*” (SCHYNS; MEINDL, 2005).

Acontece que, embora os liderados tenham a imagem construída do líder eficaz, imagem essa construída a partir de atributos que os liderados avaliam como indispensáveis a um líder, o seu líder real, a quem ele responde no dia a dia organizacional, pode preencher ou não essas ILTs. Isso significa que a imagem idealizada do líder eficaz pode ter maior ou menor congruência com os atributos percebidos no líder real. Por sua vez, é provável que a congruência, ou a falta dela, possa ter efeitos nos liderados, e tais efeitos precisam ser estudados. Nesse contexto, o propósito do trabalho é estudar o efeito da congruência entre ILTs e líder real na satisfação no trabalho dos liderados.

Com isso, essa pesquisa pretende verificar, dentro de uma visão contemporânea de liderança no serviço público, o efeito da congruência entre as ILTs dos seguidores e as percepções de tais ILTs nos respectivos chefes imediatos atuais para a Satisfação no Trabalho numa Instituição Federal de Ensino Superior. Além disso, considerando que a qualidade da relação de troca líder-liderado (LMX) tem se mostrado um importante condicionante de diversos efeitos da liderança no ambiente do trabalho (por exemplo, NIU; YUAN; QIAN e LIU, 2018), o presente trabalho também propõe investigar se os efeitos da congruência podem ser condicionados pelo LMX. Portanto, deste contexto surge a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais os efeitos da congruência entre ILTs e os atributos de chefias imediatas atuais na Satisfação no Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior e em que medida esses efeitos são potencializados pela boa qualidade LMX?*

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. *O conteúdo das teorias implícitas de liderança*

Conforme Van Wart (2013) e Van Slyke e Alexander (2006), existem várias revisões das diferentes teorias usadas para entender a liderança pública. No entanto, grandes questões permanecem no entendimento da interseção entre liderança pública e Administração Pública.

De acordo com Uhl-Bien e Ospina (2012), a liderança é, no fundo, um processo relacional e, portanto, é necessário considerar não apenas os líderes e seus comportamentos, mas também os processos de conexão entre líderes e aqueles com quem eles interagem, ou seja, os liderados. Isso envolve considerar, por exemplo, os processos cognitivos de construção de modelos mentais e de atribuição presentes em algumas teorias e estruturas de liderança, como por exemplo, a Teoria Implícita de Liderança (ILT).

O conceito de Teoria Implícita de Liderança foi introduzido na literatura há mais de 40 anos para descrever as crenças e expectativas internas dos indivíduos (EDEN e LEVIATAN, 1975). Os pesquisadores concluíram que as pessoas têm teorias implícitas de liderança e que elas as usam para descrever líderes. Ou seja, as pessoas têm em mente certas características e comportamentos que são associados a líderes eficazes e que eles usam essas concepções sempre que interagem com outras pessoas para decidir se são semelhantes a líderes ou não. Dessa forma, as pessoas podem entender processos sociais, como liderança baseada em representações que eles possuem.

“Na medida em que a liderança pode envolver essas representações de outros, é importante que os estudiosos da liderança pública explorem essas teorias implícitas da liderança” (SCHYNS e SCHILLING, 2011). Nesse contexto, um estudo das Teorias Implícitas de Liderança (ILTs) no serviço público, envolvendo, por exemplo, percepções de servidores públicos numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) poderá evidenciar as características e comportamentos que os seguidores esperam dos seus líderes, relacionando com os atributos de liderança da chefia atual, bem como apontar as consequências de uma maior ou menor congruência entre o líder ideal e o líder real para atitudes no trabalho do seguidor. É visado explorar essa temática que essa pesquisa foi desenvolvida.

Segundo Epitropaki e Martin (2004), existem semelhanças marcantes entre as características implícitas de liderança identificadas por diferentes estudos. Atributos como inteligência, honestidade, dinamismo e motivador parecem existir em todas as listas extraídas, e a maioria dos pesquisadores fizeram uma distinção entre traços positivos (prototípicos) e negativos (antiprototípicos).

Se houver uma correspondência entre os atributos exibidos por um líder real e as ILTs de um observador em relação ao seu líder ideal, é mais provável que o observador reconhecerá aquele indivíduo como um líder (LORD; FOTI. e DE VADER, 1984). As ILTs, no entanto, variam amplamente de indivíduo para indivíduo, e embora um indivíduo possa ver alguém como líder, um indivíduo diferente pode não ver (FOTI; BRAY; THOMPSON e ALLGOOD, 2012). Assim, semelhanças e diferenças entre ILT e seu líder real desempenham um papel importante no processo de liderança e, conseqüentemente, afetam os resultados relacionados ao exercício da liderança. Nesse contexto é essencial avaliar o impacto da congruência do sistema intrapessoal nestas diferentes ILTs e atributos reconhecidos em seu líder atual.

2.2. *Congruência entre protótipos de um líder ideal e os atributos de um líder real*

As ILTs ou esquemas que especificam as características e comportamentos que caracterizam os líderes, são usados para guiar e interpretar o comportamento de um indivíduo em relação aos líderes (LORD, FOTI, e DE VADER, 1984; EPITROPAKI e MARTIN, 2005; EPITROPAKI et al., 2013). Além da variabilidade individual, as ILTs também podem variar devido às influências do nível de cultura (DEN HARTOG et al., 1999). Assim, semelhanças e diferenças entre ILT e seu líder real desempenham um papel importante no processo de liderança e, conseqüentemente, afetam os resultados a ele relacionados. Nesse contexto é essencial avaliar o impacto da congruência do sistema intrapessoal nestas diferentes ILTs e atributos reconhecidos em seu líder atual (a correspondência entre a ILT de um indivíduo e as características reconhecidas em seu / sua chefe atual imediata (EPITROPAKI et al., 2013).

Estudos anteriores sugerem que a discrepância entre as características reconhecidas em líder atual e expectativas especificadas na forma de ILTs impactam atitudes e comportamentos dos liderados. Nesse contexto, Lord et al (2020) afirmam que, atualmente, encontramos pesquisas limitadas (principalmente experimentais) examinando congruência, ou seja, quanto mais próxima a correspondência entre os traços prototípicos e o estímulo do líder, melhor o líder. Dessa forma, a congruência foi medida de várias maneiras, incluindo pontuações de diferença, análises de perfil latente e regressão polinomial. Por exemplo, Epitropaki & Martin (2005) apresentou o processo entre as ILTs dos liderados e as características do líder real. Os resultados geralmente mostram que quanto maior a congruência entre líderes e as ILTs dos liderados, melhor será a metodologia para avaliar o líder.

Com base nos resultados de pesquisas anteriores, percebe-se que uma maior ou menor congruência entre as ILTs dos liderados com os atributos verificados nas lideranças atuais podem influenciar atitudes dos liderados. É necessário investigar essa influência. Nesse sentido, o presente estudo optou por investigar o impacto na satisfação no trabalho dos liderados. Cabe ressaltar que a variável atitudinal desse estudo foi escolhida tendo como referência a liderança pública e a dinâmica comportamental no serviço público.

2.3. *Satisfação no Trabalho*

Na literatura, segundo Locke (1976), satisfação no trabalho é referida comumente como uma resposta emocional-afetiva ou uma resposta aos aspectos específicos do trabalho à medida em que as necessidades de um indivíduo são atendidas no trabalho. Ele define satisfação no trabalho como um estado emocional prazeroso ou positivo resultante da avaliação de um trabalho ou experiências de trabalho.

Associando engajamento à satisfação no trabalho, observa-se que o engajamento revela comportamentos positivos nas realizações das tarefas organizacionais, trazendo equilíbrios físicos e psicológicos entre as demandas e o desempenho do trabalhador. Além disso, não traduz o exagero com o trabalho, pois não eleva seus afazeres acima da família, vida social, lazer e saúde (SCHAUFELI, DIJKSTRA e VAZQUEZ, 2013). A satisfação no trabalho, por sua vez, captura a orientação afetiva dos trabalhadores em relação a um trabalho específico. Refere-se a quanto o trabalhador está satisfeito com os colegas, com a organização e com a própria atividade do trabalho (SANSEVERINO, 2018).

Vários estudos relacionaram liderança à satisfação no trabalho. Por exemplo, Meglino et al. (1989) descobriram que a congruência de valor líder-liderado prevê positivamente a

satisfação no trabalho. Pierro et al. (2005) relatam uma ligação entre a prototipicidade do líder e a satisfação no trabalho do liderado.

Os líderes públicos podem apoiar ou exercer pressão e estresse sobre os liderados, o que por sua vez aumenta ou diminui a satisfação no trabalho. Líderes públicos eficazes estabelecem relacionamentos de alta qualidade com os seus liderados e pelo menos satisfazem as necessidades interpessoais, e tal satisfação pode aumentar a *satisfação no trabalho* dos liderados (SHARIFIRAD e HAJHOSEINY, 2018). Neste sentido, a percepção implícita versus correspondência real do líder público ou congruência nas percepções dos liderados sobre o comportamento do líder público atual, que está no cerne da teoria de Lord e Maher (1993) pode influenciar atitudes. Logo, a congruência entre ILTs implícitas e explícitas influencia indiretamente várias atitudes dos liderados, como *satisfação no trabalho*.

Consistente com esse argumento, Whiteley, Sy e Johnson (2012) provaram que expectativas positivas satisfeitas sobre uma relação de trabalho dão origem ao chamado “efeito Pigmaleão”, uma profecia autorrealizável que cria uma propensão para os detentores das expectativas fazerem outras inferências e comportamentos positivos, o que acaba impactando positivamente suas percepções e atitudes gerais relacionadas ao trabalho. Dessa forma, e com base no que foi apresentado até aqui, as seguintes hipóteses são propostas:

Hipótese H1: *A congruência prototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.*

Hipótese H2: *A congruência antiprototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.*

2.4. O papel moderador da relação de troca entre líder e membros (LMX)

Como uma nova forma de abordar o fenômeno da liderança, a teoria chamada de Leader-Member Exchange (LMX) foi inicialmente desenvolvida por Dansereau, Graen & Haga (1975) e Dinesh e Liden (1986), e surgiu como um novo paradigma para a literatura da liderança.

Tal teoria se baseia no relacionamento, ou seja, na díade da liderança (líder/liderado). De acordo com essa teoria, liderança reside na qualidade da relação de troca desenvolvida entre os líderes e seus seguidores (liderados), caracterizada por trocas de alta qualidade representadas por confiança, respeito mútuo, bem como implicações para a melhoria do bem-estar relacionadas ao trabalho e a eficácia da equipe (ERDOGAN e BAUER, 2015).

Entende-se que os líderes testam seus liderados em questões relacionadas ao trabalho que desempenham, envolvendo análises quanto às preocupações e aos sucessos obtidos pelos liderados, e dependendo do desempenho demonstrado, constitui-se a qualidade do relacionamento líder-liderado (LIDEN, WAYNE e SPARROWE, 2000; BUCH, KUVAS e DYVIK, 2019; KUMAR, 2018). Desta forma, Liden e Maslyn (1998) postulam que uma troca entre os líderes e os membros podem envolver uma ou mais dessas dimensões. Portanto, uma troca dominada pela ‘contribuição’ (moeda relacionada ao trabalho) provavelmente contará com ampla interação em relação às tarefas de trabalho enquanto uma troca ‘afetiva’ (moeda

social) provavelmente contará com interações afetivas e interpessoais. Assim, diferentes níveis desta díade LMX irão gerar diferentes previsões em termos de resultados baseadas no trabalho (BUCH, KUVAS e DYVIK, 2019; KUMAR, 2018).

O papel moderador do LMX na relação entre congruência do líder ideal versus o líder real na Satisfação do Trabalho, surge como uma ferramenta importante. A interação entre o líder e o liderado (LMX) está no cerne da teoria da troca social (WANG et al., 2005). Comparado com construtos relacionados com a teoria da troca social, o LMX mostra uma importância relativamente maior na previsão e moderação das relações de atitudes dos liderados no local de trabalho (BANKS et al., 2014). Bezuijen et al. (2010) propõem que o alto LMX ajuda a engajar os liderados em seus trabalhos e nas organizações. Nessa mesma linha, Teng et al. (2020) afirmaram que líder e liderado trocam benefícios, e em seu alto LMX, influenciam os liderados a retribuírem com mais energia, moderando relações envolvendo atitudes relacionados ao trabalho, como Satisfação no Trabalho. Nesse contexto, é concebível que o LMX de alta qualidade, caracterizado por seguidores em relacionamentos de apoio com seus líderes, tenha um impacto moderador positivo na relação congruência prototípica e antiprototípica na Satisfação no Trabalho, com os argumentos que “*sob a condição de LMX de alta qualidade, os líderes proporcionam um ambiente em que os liderados podem demonstrar atitudes de seu interesse, gerando benefícios úteis para um maior desenvolvimento das suas competências*” (RAGHURAM et. al., 2017).

Dessa forma, apresento as hipóteses a seguir e o modelo teórico do presente estudo na Figura 1 abaixo:

Hipótese H3: *O efeito positivo da congruência prototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual na satisfação no trabalho é maior se o liderado tiver um alto LMX com o seu líder real.*

Hipótese H4: *O efeito positivo da congruência antiprototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual na satisfação no trabalho é maior se o liderado tiver um alto LMX com o seu líder real.*

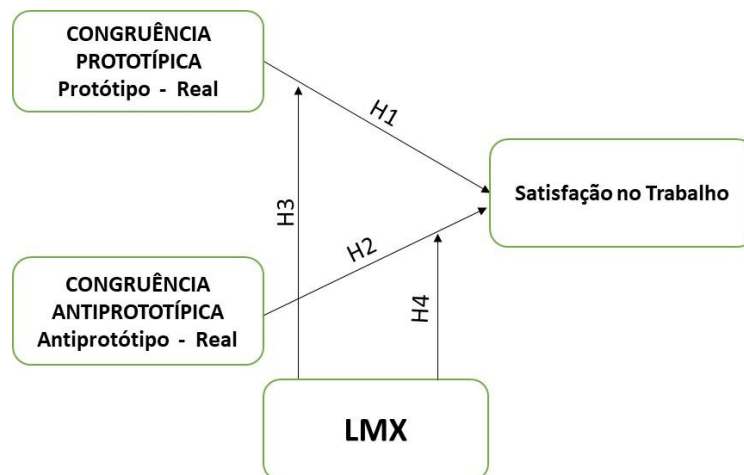


Figura 1. Modelo Teórico

3. MÉTODO DE PESQUISA

Foi realizado um estudo empírico *descritivo quantitativo* usando o “*Método de Análise de Regressão*”. Nesse estudo, medimos a importância dos seis fatores de ILTs propostos por Epitropaki e Martin (2004), que são: *sensibilidade, dedicação, inteligência e dinamismo* (fatores prototípicos) e *tiranía e masculinidade* (fatores antiprototípicos), categorizados em 21 traços de liderança para identificar as percepções de líder ideal no serviço público dos servidores e confrontar as respectivas características com o líder imediato atual. Nesse contexto, utilizamos como referência o estudo de Epitropaki e Martin (2005), que apresenta a variável Congruência calculada como a diferença entre os atributos de liderança ideal e real. Os servidores participantes foram convidados a responder um questionário on-line no qual eles avaliavam a importância daqueles 21 traços de liderança para um líder eficaz (líder ideal), bem como a presença dos mesmos traços no seu líder atual (chefia imediata). Além disso, os participantes também avaliaram sua Satisfação no Trabalho e a qualidade da relação que tinham estabelecido com seus líderes (LMX), além de dados demográficos de respondentes e variáveis de controle. A seguir detalhamos as medidas usadas nesse trabalho.

3.1. Medidas

ILTs

Uma versão revisada de 21 itens da escala original de 41 itens desenvolvida por OFFERMANN; KENNEDY e WIRTZ (1994) foi usada para medir ILTs (EPITROPAKI e MARTIN, 2004). Os participantes foram convidados a avaliar o quão característico cada um dos 21 traços apresentados seria de um líder público ideal, sem definição explícita do termo fornecido. Cada característica foi avaliada em uma escala de 9 pontos com opções de resposta que variam de *nada característico a extremamente característico*. A escala ILTs compreende seis dimensões do ILT, a saber, Sensibilidade (3 itens: compreensivo, sincero, prestativo), Inteligência (4 itens: inteligente, bem informado, educado, hábil), Dedicação (3 itens: motivado, dedicado, trabalhador), Dinamismo (3 itens: enérgico, forte, dinâmico;), Tirania (6 itens: dominador, agressivo, manipulador, fala alto, pretensioso, egoísta) e Masculinidade (2 itens: masculinidade (como demonstração de valores e comportamentos masculinos), viril). Além disso, foi feita uma distinção entre dimensões prototípicas, ou seja, sensibilidade, inteligência, motivação e dinamismo (protótipo de liderança) e dimensões antiprototípicas, ou seja, tirania e masculinidade (antiprotótipo de liderança).

Reconhecimento de ILTs

A escala de ILTs revisada de 21 itens acima mencionada foi usada para a medição de características reconhecidas no líder público atual, mas as instruções dadas serão alteradas. Em vez de ser perguntado para afirmar como as características se aplicam a um líder público ideal, os participantes serão solicitados a declarar como as mesmas características se aplicaria a seus chefes imediatos atuais. Mais uma vez, foi usada uma escala de avaliação de 9 pontos, com opções de resposta que variam de *nada característico a extremamente característico*. Seis dimensões, ou seja, sensibilidade, inteligência, dedicação, dinamismo, tirania e masculinidade,

também seriam hipotetizados para o reconhecimento da escala das ILTs, e mais uma vez uma distinção será feita entre o reconhecimento de atributos prototípicos (reconhecimento de protótipo) e atributos antiprototípicos (reconhecimento de antiprotótipo).

Para medir essa percepção de reconhecimento de ILTs foi usada a mesma escala da Epitropaki e Martin (2004) para identificar os atributos ideais, porém aqui os respondentes usam como referência nas suas avaliações a sua chefia imediata atual.

Índice de Congruência

Foi usada a diferença absoluta de ILTs menos o reconhecimento de ILTs para medir a correspondência entre atributos de ILTs e atributos reconhecidos no líder atual. Essa diferença é um índice de “*congruência*” comum usado em muitos estudos para representar o ajuste entre atributos percebidos e desejados, como atributos de trabalho (por exemplo, Barrett, 1978; Swaney e Prediger, 1985), ou entre percebido e características subordinadas desejadas (TOFFLER, 1981).

Satisfação no Trabalho

Para a medição da satisfação no trabalho dos servidores, foi usada a escala de satisfação geral no trabalho de 15 itens de Warr; Cook e Wall (1979). Os participantes foram convidados a denotar o quão satisfeitos eles estão com 15 aspectos de seu trabalho, por exemplo, condições físicas, colegas de trabalho, e assim por diante. As respostas foram obtidas usando um formato de 7 pontos com opções de resposta que variam de discordo totalmente a concordo totalmente.

LMX

A fim de avaliar a qualidade da relação líder-membro, foi usado o LMX-7, conforme recomendado por Graen e Uhl-Bien (1995). Possui sete itens com respostas obtidas em uma escala de 5 pontos. Os itens de amostra incluem “Quão bem seu chefe imediato atual entende seus problemas e necessidades de trabalho?” e “Como você caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu chefe imediato atual?”, entre outros, escala LMX-7. O LMX de 7 itens, com o item centroe de “Quão eficaz é sua relação de trabalho com seu líder?” é a medida mais apropriada e recomendada de LMX.

Variáveis de Controle

Informações sobre variáveis demográficas, como: sexo, idade, nível de classificação do cargo na Instituição, Unidade de trabalho, tempo na Instituição (medido em anos), sexo da chefia imediata atual e a duração da relação chefia imediata atual com o servidor (em anos) foram coletadas. Além disso, a frequência do contato chefia imediata atual com o servidor foi usada como uma variável de controle, dada a evidência que a frequência de comunicação chefia imediata atual com o servidor amplifica a qualidade do relacionamento LMX. A frequência do

contato chefia imediata atual com o servidor foi medida com uma escala de 5 pontos com opções de resposta que variam de *nem sempre a sempre* na escala.

3.2. Amostra e Procedimentos de Coleta

A amostra do presente estudo é composta por Servidores Técnico-Administrativos ativos da Universidade Federal Fluminense. A coleta dos dados aconteceu por meio de coleta pela Internet em 2021, momento no qual os referidos servidores estavam em atividade remota devido a pandemia provocada pelo coronavírus (COVID-19). O questionário foi enviado pelo Setor de Comunicação da UFF para os e-mails institucionais de todos os Servidores Técnico-Administrativos (um total de 3703 técnicos). Um total de 207 Servidores Técnico-Administrativos da UFF responderam ao questionário por completo e essa foi considerada a amostra final do estudo.

Uma análise descritiva dos dados coletados permitiu levantar as características dos respondentes e as informações demográficas da amostra. Observou-se que a faixa etária predominante foi de 31 a 40 anos (44,1%). Cabe ressaltar que a maior parte dos respondentes é do sexo feminino (69,0%). Aproximadamente metade (51%) estão ocupando cargos de nível superior no Nível de Classificação E, a maior parte trabalha em Unidades Acadêmicas (43,0%) com tempo de UFF entre 1 a 5 anos (37,4%) e a grande maioria está a 2 anos subordinada a chefia imediata atual (30,5%) que faz sentido com as eleições na UFF para Chefe e Subchefe de Departamentos, o sexo da chefia predominante na amostra é o feminino com 59,0% e a amostra informa que 45,0% dos respondentes sempre tem contato presencial ou remoto com a chefia imediata atual.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após coletados os dados dos 207 respondentes, esses dados foram tabulados e incorporados ao Sistema IBM SPSS Statistics 20 para as respectivas análises. Inicialmente foi calculado através do IBM SPSS Statistics 20 as médias das variáveis. Em seguida foi calculado o Alfa de Cronbach das variáveis principais do estudo, que é uma medida estatística que dá a certeza de que os itens que foram usados para medir uma determinada variável são coerentes entre si e caminham no mesmo sentido numa Análise de Confiabilidade. O ideal é que esse valor seja superior a 70%. Posteriormente foram calculadas as correlações das variáveis apresentadas na tabela 2, investigando assim as variáveis do estudo estão relacionadas entre si. Por fim, foram rodados os modelos de regressões, incluindo as variáveis independentes Congruência Prototípica e Antiprototípica e as variáveis de controle como explicativas da variável dependente – satisfação no trabalho.

No que tange à análise de confiabilidade (Alpha de Cronbach), foram encontrados os seguintes valores: Satisfação no Trabalho (Cronbach's Alpha = 90%); LMX (Cronbach's Alpha = 90%); Congruência Prototípica (Cronbach's Alpha = 86%) e Congruência Antiprototípica (Cronbach's Alpha = 80%). Esses valores conferem validade aos instrumentos usados.

Correlações

Variáveis	Média	D.P.	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Controle														
1 Idade	42,32	10,79	207											
2 Nível do Cargo	2,47	0,56	207	-,034										
3 Sexo	0,69	0,46	207	-,080	,154*									
4 Tempo de UFF	10,86	10,30	207	,750**	-,012	-,040								
5 Tempo com a Chefia	3,06	3,86	207	,300**	-,090	-,360	,0400**							
6 Sexo da Chefia	0,60	0,69	207	-,040	,110	,110	-,044	-,020*						
7 Frequência com a Chefia	4,02	1,45	207	-,014	-,050	-,016	-,006	-,097	-,064					
Dependente														
8 Satisfação no Trabalho	4,86	0,96	207	,160*	,005	-,076	,145*	-,026	-,008	,0311**				
Explicativas														
9 LMX	3,74	0,81	207	,110	-,049	,145*	-,019	-,085	,549**	,599**				
10 Congruência Prototípica	1,29	0,87	207	-,0120	,146*	-,032	-,067	,213**	-,095	-,123	-,226**			
11 Congruência Antiprototípica	0,84	0,84	207	-,110	-,060	-,103	-,112	,128	-,138	-,159*	-,194**	,0385**		

Correlação é significativa para * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Nível do cargo: Superior (E) = 3, Médio (D) = 2 Fundamental (C) = 1. Sexo: 0= Masculino, 1= Feminino. Sexo da Chefia: 0= Masculino, 1= Feminino.

Tabela 2. Médias, Desvios Padrão e Correlações entre as Variáveis

4.1, Testes de Hipóteses

Para testar as hipóteses propostas, regressões foram rodadas no SPSS Statistics 20. A hipótese H1, que previu que a congruência prototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, a hipótese H2, que previu que a congruência antiprototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, a hipótese H3, que previu que a congruência prototípica entre as ILTs de líderes públicos foram testadas utilizando as variáveis independentes Congruência Prototípica e Congruência Antiprototípica na variável dependente Satisfação no Trabalho para saber se uma variável é capaz de prever a outra variável numa regressão linear, onde se espera **valor de sig. < 0,05** na variável preditora. Os resultados estão dispostos nas Tabelas 3 e 4 respectivamente.

Regressões

Congruência Prototípica			Satisfação no Trabalho		
Modelo	B	Std. Erro	Beta	t	Sig.
Constante	4,106	0,426	-	9,629	0,000
Congruência Prototípica	-0,197	0,076	-0,179	-2,610	0,010
Nível do Cargo	0,008	0,115	0,005	0,072	0,943
Sexo	-0,154	0,138	-0,074	-1,114	0,267
Tempo de UFF	0,013	0,007	0,138	1,911	0,057
Tempo com Chefia	-0,004	0,019	-0,016	-0,217	0,829
Frequência com Chefia	0,242	0,056	0,287	4,335	0,000
Sexo da Chefia	0,010	0,132	0,005	0,072	0,942

*. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

Tabela 3. Coeficientes de Regressão - SPSS 20*

Congruência Antiprototípica			Satisfação no Trabalho		
Modelo	B	Std. Erro	Beta	t	Sig.
Constante	3,945	0,419	-	9,407	0,000
Nível do Cargo	0,038	0,115	0,022	0,331	0,741
Sexo	-0,176	0,140	-0,085	-1,260	0,209
Tempo de UFF	0,013	0,007	0,114	1,971	0,050
Tempo com Chefia	-0,010	0,019	-0,039	-0,528	0,598
Sexo da Chefia	-0,002	0,134	-0,001	-0,016	0,987
Frequência com Chefia	0,241	0,057	0,286	4,258	0,000
Congruência Antiprototípica	-0,155	0,079	-0,135	-1,955	0,052

*. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

Tabela 4. Coeficientes de Regressão - SPSS 20*

Conforme observado, as regressões foram significantes para a variável independente congruência prototípica na variável dependente Satisfação no Trabalho com sig. = 0,010 e marginalmente significativa para a variável independente congruência antiprototípica na variável dependente Satisfação no Trabalho com sig. = 0,052, confirmando a hipótese H1 (A congruência prototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho) e a hipótese H2 (A congruência antiprototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho).

Em seguida, para testar as hipóteses com a variável moderadora LMX, a hipótese H3, que previu que o efeito positivo da congruência prototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual na satisfação no trabalho é maior se o liderado tiver um alto

LMX com o seu líder real. A hipótese H4, que previu que o efeito positivo da congruência antiprototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual na satisfação no trabalho é maior se o liderado tiver um alto LMX com o seu líder real, foram rodadas no PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 regressões com a variável moderadora LMX e as respectivas covariantes (variáveis de controle e congruência prototípica ou congruência antiprototípica) com o objetivo de investigar em que medida os níveis de LMX moderam as relações entre a Congruência Prototípica e Antiprototípica com a Satisfação no Trabalho), onde se espera **valor de $p < 0,05$ na interação X*W**. Foram gerados os seguintes resultados dos efeitos moderadores no Process 4.0 para os 2 respectivos Modelos de Moderação (interação) apresentados no Quadro 1 e nas Tabelas 5, 6 e 7 respectivamente.

Modelo 1	Modelo 2
Y: Satisfação no Trabalho (SAT) X: Congruência Prototípica (CG_PROT) W: LMX	Y: Satisfação no Trabalho (SAT) X: Congruência Antiprototípica (CG_ANTIP) W: LMX
Variáveis de Controle 1	Variáveis de Controle 2
Congruência antiprototípica (cg_antip); frequência com a chefia (f_chefia); tempo com a chefia (t_chefia); tempo de UFF (t_uff); sexo; nível do cargo (n_cargo)	Frequência com a chefia (f_chefia); tempo com a chefia (t_chefia); tempo de UFF (t_uff); sexo; nível do cargo (n_cargo); congruência prototípica (cg_prot)
Variável dependente 1	Variável dependente 2
Satisfação no Trabalho	Satisfação no Trabalho
Interação 1	Interação 2
Congruência Prototípica * LMX	Congruência Antiprototípica * LMX

Quadro 1. Modelos de Moderação nas hipóteses rodados no PROCESS 4.0

Interações	R2-chng	F	df1	df2	p	Preditora	Moderadora
1) X*W	0,0108	3,4594	1,0000	197,0000	0,0644	CG_PROT(X)	LMX(W)
2) X*W	0,0002	0,0486	1,0000	197,0000	0,8258	CG_ANTIP (X)	LMX(W)

Tabela 5. Testes de interações incondicionais de ordem mais alta

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,6210	0,3856	0,6007	13,7364	9,0000	197,0000	0,0000

Tabela 6. Resumo do Modelo

Modelos	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	Modelos	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Modelo 1							Modelo 2						
constante	4,954	0,368	13,455	0,000	4,228	5,680	constante	4,891	0,377	12,984	0,000	4,148	5,633
CG_P ROT	-0,045	0,073	-0,610	0,543	-0,190	0,100	CG_ANTIP	-0,088	0,075	-1,177	0,241	-0,236	0,060
LMX	0,717	0,085	8,433	0,000	0,549	0,885	LMX	0,698	0,085	8,200	0,000	0,530	0,866
Int_1	-0,127	0,068	-1,860	0,064	-0,262	0,008	Int_1	0,016	0,071	0,220	0,826	-0,124	0,155
CG_ANTIP	-0,106	0,071	-1,486	0,139	-0,247	0,035	F_CHEFIA	-0,023	0,058	-0,395	0,694	-0,136	0,091
N_CARGO	0,068	0,099	0,687	0,493	-0,127	0,262	CG_PROT	-0,010	0,072	-0,139	0,889	-0,153	0,132
T_UFF	0,006	0,006	0,931	0,353	-0,006	0,017	SEXO	-0,128	0,120	-1,066	0,288	-0,366	0,109
T_CHEFIA	-0,011	0,016	-0,700	0,485	-0,043	0,021	T_UFF	0,006	0,006	0,926	0,356	-0,006	-0,017
F_CHEFIA	-0,029	0,057	-0,502	0,617	-0,142	0,084	F_CHEFIA	-0,007	0,016	-0,429	0,669	-0,039	0,025
SEXO	-0,145	0,119	-1,215	0,226	-0,380	0,090	N_CARGO	0,054	0,100	0,543	0,588	-0,143	0,251

Tabela 7. Resultados dos efeitos Moderadores no PROCESS 4.0

Análise da Moderação

Conforme foi observado nos cálculos no PROCESS 4.0, o Modelo Y: SAT; X: CG_PROT e W: LMX, apresentou um modelo interno com um R quadrado (0,3856), isto significa que as variáveis impactam na Satisfação no Trabalho (SAT) 38,56% da variância de SAT explicando o modelo, sendo significativo no nível $p = 0,000$. Conforme esse Modelo, o Índice de Congruência prototípica é a variável X, (b1) não é o impacto direto de X em Y, $b1 = -0,045$ quando a moderadora (LMX) é centralizada em zero. De acordo com os resultados encontrados nas hipóteses previstas com moderação, na interação entre a congruência prototípica e LMX sendo a variável dependente Y a SAT (Satisfação no Trabalho), a moderação é marginalmente significativa com $p = 0,0644$, confirmando essa hipótese e na interação entre a variável congruência antiprototípica e LMX não apresentou efeito estatisticamente significativo com $p = 0,8258$, não indicando a presença de moderação do LMX na relação entre congruência antiprototípica e Satisfação no Trabalho. Os resultados gerais encontrados nos testes de hipóteses previstas nessa pesquisa são apresentados no Quadro 2.

Hipóteses	Variável Independente	Variável Dependente	Moderadora	Resultado
H1	Congruência Prototípica	Satisfação no Trabalho		Confirmada
H2	Congruência Antiprototípica	Satisfação no Trabalho		Confirmada
H3	Congruência Prototípica	Satisfação no Trabalho	LMX	Confirmada
H4	Congruência Antiprototípica	Satisfação no Trabalho	LMX	Não Confirmada

Quadro 2. Resultados encontrados nas hipóteses propostas

5. CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo geral investigar os efeitos da congruência prototípica e antiprototípica entre ILTs e atributos da liderança real para a Satisfação no Trabalho, bem como investigar se a boa qualidade da relação de troca líder-liderado (LMX) pode ser um fator maximizador daqueles efeitos. A amostra desse estudo é composta por Servidores Técnico-Administrativos ativos da Universidade Federal Fluminense. Para isso, foram testadas empiricamente algumas hipóteses, elaboradas a partir de estudos e evidências de pesquisas anteriores. Cabe ressaltar que as previsões da congruência prototípica e antiprototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho após confirmação empírica, significando que quanto maior essa congruência, ou seja, quanto mais próximas as características da chefia imediata atual do servidor em relação ao que ele imagina de características de líder ideal no serviço público mais satisfeito ele estará no trabalho. Foi também observado que o efeito positivo da congruência prototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual na satisfação no trabalho é ainda mais forte se o liderado tiver um alto LMX com o seu líder real, ou seja, uma boa interação entre líder/liderado pode potencializar os efeitos da congruência prototípica na Satisfação no Trabalho dos Servidores.

Contrariando o que foi previsto, o efeito moderador do alto LMX na congruência antiprototípica na Satisfação no Trabalho não foi confirmada. Nesse contexto, não temos evidências suficientes para afirmar que a relação acima mencionada é impactada pelo alto LMX.

Uma explicação possível e mais específica sobre a relação da congruência antiprototípica na Satisfação no Trabalho não ser potencializada pelo alto LMX. Segundo Ajzen (2001) esse resultado indica a possibilidade de que exista um viés de negatividade, ou seja, a diferença entre os atributos do líder real e os atributos prototípicos (desejáveis), teve um maior impacto nas avaliações dos observadores em relação à diferença nas características de liderança antiprototípica (não desejáveis).

Do ponto de vista teórico, os resultados realçam a importância das concepções mentais para as atitudes dos trabalhadores. Do ponto de vista prático, os resultados sinalizam a necessidade de a área de gestão de pessoas em organizações públicas conhecer e trabalhar as ILTs dos servidores de forma a melhor alinhar expectativas e concepções de liderança e assim reduzir incongruências que possam minar a satisfação dos servidores. Nesse contexto, o resultado desta pesquisa será importante para o setor de gestão de pessoas na Universidade Federal Fluminense em prol de políticas e práticas administrativas no que se refere a liderança pública praticada numa Instituição Federal de Ensino Superior, pois seu impacto na Satisfação no Trabalho do liderado vem indicar para os gestores públicos a necessidade de suprir uma lacuna em treinamento e desenvolvimento de líderes eficazes no Serviço Público. A participação em programas de treinamento e desenvolvimento de líderes no serviço público que promova autoconhecimento e desenvolvimento gerencial seria fundamental para as atuais e futuras chefias, fortalecendo a relação de troca entre líder-liderados (LMX).

Em pesquisas futuras, sugere-se que os pesquisadores utilizem outras variáveis atitudinais e comportamentais no estudo e uma variável moderadora que tenha ligação com a liderança no serviço público e que realizem um comparativo envolvendo outras Instituições Federais de Ensino Superior a fim de compreender a relação líder/liderado em ambientes e culturas organizacionais semelhantes.

6. REFERÊNCIAS

- Ajzen, I. (2001). Nature and Operation of Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 27–58.
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O’Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange: Team and Leader Exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273–295.
- Barret, G. V. (1978). Task design, individual attributes, work satisfaction, and productivity. *Work organization research: European and American perspectives* (p. 261–278). Kent, OH: Kent State University Press.
- Bezuijen, X. M., Dam, K., Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 673–693.
- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2019). The role of other orientation in reactions to social and economic leader-member exchange relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 296–310.
- Cione, A. S. S. (2018, fevereiro 21). *Relações entre burnout, estresse e engajamento e bem estar no trabalho*. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., Adetoun, B. S., et al. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736–741.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293–310.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659–676.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader–Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299–315.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader–Member Exchange Theory. *International Encyclopedia of The Social & Behavioral Sciences* (p. 641–647). Elsevier. Recuperado julho 20, 2022, de <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780080970868220102>.
- Foti, R. J., Bray, B. C., Thompson, N. J., & Allgood, S. F. (2012). Know thy self, know thy leader: Contributions of a pattern-oriented approach to examining leader perceptions. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 702–717.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hartley, J. (2018). Ten propositions about public leadership. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 202–217.
- Khorakian, A., & Sharifirad, M. S. (2019). Integrating Implicit Leadership Theories, Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Attachment Theory to Predict Job Performance. *Psychological Reports*, 122(3), 1117–1144.
- Kumar, P. (2018). Exploring Incongruence in Mentoring Dyads in Indian Firms: The Protégé Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(2), 216–233.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. (p. 1297–1349). Chicago: Rand McNally: College Publishing.

- Lord, R. G., Epitropaki, O., Foti, R. J., & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit Leadership Theories, Implicit Followership Theories, and Dynamic Processing of Leadership Information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 49–74.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343–378.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. People and organizations. London; New York: Routledge.
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Current Psychology*, 37(4), 982–994.
- Nogueira, M. de L. D. O., Costa, L. V., & Claro, J. A. C. dos S. (2015). Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(2), 707.
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58.
- Pierro, A., Cicero, L., Bonaiuto, M., van Knippenberg, D., & Kruglanski, A. W. (2005). Leader group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for cognitive closure. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 503–516.
- Raghuram, S., Gajendran, R. S., Liu, X., & Somaya, D. (2017). Boundaryless LMX: Examining LMX's Impact on External Career Outcomes and Alumni Goodwill: SUMITA RAGHURAM ET AL. *Personnel Psychology*, 70(2), 399–428.
- Schyns, B., & Meindl, J. R. (2005). An overview of implicit leadership theories and their application in organisation practice. *Implicit leadership theories: Essays and explorations*, Leadership horizons, the series (p. 15–36). Greenwich, Conn: Information Age Pub.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2011). Implicit Leadership Theories: Think Leader, Think Effective? *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 141–150.
- Sharifirad, M. S., & Hajhoseiny, S. (2018). Implicit Leadership Theories (ILTs) and change behaviors: The mediating role of LMX. *Iranian Journal of Management Studies*, 11(4), 715–741.
- Sobral, F., & Furtado, L. (2019). A liderança pós-heróica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 59(3), 209–214.
- Swaney, K., & Prediger, D. (1985). The relationship between interest-occupation congruence and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 26(1), 13–24.
- Teng, C.-C., Lu, A. C. C., Huang, Z.-Y., & Fang, C.-H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212–229.
- Toffler, B. L. (1981). Occupational Role Development: The Changing Determinants of Outcomes for The Individual. *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 396.
- Uhl-Bien, M., & Ospina, S. (Orgs.). (2012). *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. Leadership horizons. Charlotte, NC: Information Age Pub.
- Van Slyke, D. M., & Alexander, R. W. (2006). Public Service Leadership: Opportunities for Clarity and Coherence. *The American Review of Public Administration*, 36(4), 362–374.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553–565.
- Vogel, R., & Werkmeister, L. (2021). What is Public about Public Leadership? Exploring Implicit Public Leadership Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(1), 166–183.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148.
- Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S. K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 822–834.