

ESTILOS DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO NUMA EMPRESA DO RAMO DE DECORAÇÃO TÊXTIL

Vanessa Ramos³⁰

José Carlos Morais³¹

Resumo

O presente trabalho analisa as relações entre a liderança transacional, a liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional numa empresa ramo decoração têxtil. Para a realização do estudo contou-se com a participação de 32 sujeitos, os quais responderam a um questionário que se debruçava sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, a Liderança Transacional e Transformacional e algumas questões sociodemográficas. Os **resultados** obtidos evidenciam que existe uma relação significativamente positiva entre os estilos de liderança estudados e os comportamentos de cidadania organizacional. Quanto maior for a manifestação de comportamentos de liderança transformacional e transacional nos indivíduos desta empresa, maior será a promoção de CCO. A virtude cívica, o desportivismo e a cortesia são as dimensões que apresentam a relação mais consistente com ambos os estilos de liderança.

Palavras-chave: Liderança Transacional; liderança transformacional; comportamentos de cidadania organizacional.

³⁰ P.PORTO; Portugal

³¹ CEOS.PP; ISPGAYA, Portugal

Introdução

Chiavenato (2008) refere que as organizações estão sujeitas a diversos fatores externos e internos que estão em constante mudança, levando ao aparecimento de novos paradigmas e tornando as organizações em repositórios de conhecimento. O autor refere que as organizações necessitam de líderes eficazes para gerir as organizações, impulsionando-as rumo ao sucesso e à competitividade. Segundo Bass (1985), um desempenho superior apenas é possível transformando os valores, atitudes e motivação dos colaboradores para um nível mais elevado de maturidade. Ao adotarem procedimentos e atitudes que potenciem o desempenho dos seus colaboradores, os gestores trazem vantagem competitiva para as empresas (Pinto et al., 2006), criando mais valor e obtendo retornos superiores. A liderança assume assim um papel de destaque com reflexos diretos nos resultados das organizações (Tadeucci, 2011), cabendo ao líder construir um ambiente desafiador que proporcione oportunidades aos colaboradores ao mesmo tempo que estimula as suas capacidades.

Dos vários autores e investigadores estudados, podemos aferir que o conceito de liderança é diverso. Dos múltiplos conceitos e abordagens aos estilos de liderança realizados, os estudos iniciados por Burns (1978) e aprofundados por Bass (1985) e Avolio (Bass & Avolio, 1994), assentam em 2 grandes estilos que são a liderança transformacional (LTf) e a transacional (LTs), que têm nos últimos anos conquistado relevo e genericamente sido aceites como um dos principais classificadores do estilo de liderança, razão pela qual no presente trabalho serão esses os conceitos utilizados.

Apesar de serem dois conceitos de liderança distintos, a maioria dos autores refere que se complementam, sugerindo que a liderança transformacional é uma extensão da liderança transacional (e.g. Bass, 1995; Judge et al., 2006). Alguns estudos demonstram uma relação positiva entre estes estilos de liderança e o desempenho das organizações, destacando-se neste domínio o desempenho contextual (Wang et al., 2011), ou seja, os comportamentos voluntários de trabalho que se estendem do prescrito nas funções, mas que contribuem para o contexto psicológico e social que envolve o trabalho. O conceito de cidadania organizacional surge como resposta à necessidade de refletir o modo de atuação das organizações e o seu impacto na sociedade, promovendo o bem-estar dos stakeholders e dos colaboradores (Caza et al., 2010; Peterson & Park, 2006). Deste modo, os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) são descritos como comportamentos benéficos para a organização que vão além do desempenho de determinadas funções, uma vez que não fazem parte integrante da função, e podem estar ou não reconhecidos no sistema formal de recompensas (Organ et al., 2006). Tal

como a liderança, a popularidade dos CCO prende-se com a sua relação positiva com o desempenho organizacional, sendo um fator diferenciador e delimitador entre o sucesso e o insucesso (Podskoff et al., 2009). Deste modo estes dois conceitos assumem uma estreita relação, sendo que a liderança é um fator determinante para a promoção dos CCO.

Enquadramento do Estudo

Este estudo realça que a liderança e os comportamentos dos colaboradores têm bastante importância para a gestão de recursos humanos na promoção do desempenho organizacional. Nesta investigação pretendemos estudar o relacionamento da liderança transacional e da liderança transformacional com os comportamentos de cidadania organizacional, procurando descrever as subdimensões dos CCO que têm ligação com estes estilos de liderança, na empresa em questão.

Segundo Ryan et al., 2002, devemos selecionar a metodologia de investigação em função do fenómeno a estudar. Tendo em consideração os objetivos subjacentes a esta investigação, desenvolveu-se um estudo comparativo e correlacional, permitindo assim analisar as relações existentes entre as variáveis de estudo – liderança transacional e transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional – dos funcionários da sede da empresa em questão. Conforme afirma Coutinho (2008), nos estudos correlacionais é necessário que exista pontuação no mínimo em duas variáveis diferentes, para depois verificarmos a existência ou não de uma relação entre as variáveis. Existindo uma relação entre as mesmas, significará que estas covariam, mudando ao mesmo tempo uma com a outra.

Hipóteses

A característica central da liderança transacional é a relação de troca estabelecida entre os líderes e os seus subordinados. Nesse sentido, o líder transacional esclarece as metas que devem ser alcançadas e deixa claro que a realização bem-sucedida dessas metas implicará recompensas, enquanto que o não cumprimento implicará punições (Bass et al, 1996; Bass et al, 2003). Portanto, estes líderes motivam os seus subordinados estabelecendo mútuos acordos que, se efetivamente se cumprirem ao longo do tempo, podem ser responsáveis pelo desenvolvimento de sentimentos de confiança pelo líder (Whittington, Goodwin, Coker, Ickes, & Murray, 2009). Esta confiança pode fazer com que eles se envolvam em ações que vão além das expectativas sobre as metas que devem ser alcançadas em função dos seus papéis na

organização, levando a comportamentos de cidadania organizacional. Nesse sentido, algumas evidências empíricas demonstram que a liderança transacional prevê comportamentos de cidadania organizacional (Asgari, Silong, Ahmad, & Samah, 2008; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Suliman & Obaidly, 2013; Whittington et al., 2009). Baseada nestas considerações, foi estabelecida a seguinte hipótese:

H1 – A liderança transacional está positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional / a liderança transacional prevê positivamente os comportamentos de cidadania organizacional.

Por sua vez, os líderes transformacionais consideram as necessidades individuais dos seus subordinados e incentivam-nos a priorizar o coletivo sobre os interesses individuais como forma de atingir as metas organizacionais e o bem-estar do grupo (Bass et al., 1996; Bass et al., 2003). Estes comportamentos destacam o padrão de reciprocidade (Blau, 1964), o que faz com que os subordinados se envolvam num processo de troca social com os seus líderes (Goodwin, Wofford, & Whittington, 2001), ou seja, leva-os a fazer esforços em favor da organização como forma de retribuir o tratamento recebido pelos seus líderes (Boerner, Eisenbeiss, & Griesser, 2007). Assim, eles começam a identificar-se com as metas organizacionais e compartilham uma identidade coletiva que promove a produção de comportamentos voltados para a promoção do bem comum, que caracterizam os comportamentos de cidadania organizacional, como ajudar os colegas, superar desafios para o benefício do bem comum e envolvimento em funções que não estão diretamente associadas com as tarefas que lhes foram destacadas. Neste sentido, uma quantidade considerável de estudos empíricos realizados em diferentes contextos ocupacionais (Asgari et al., 2008; Boerner et al., 2007; Eboli, 2010; Lian & Tui, 2012; Nguni, Slegers, & Denesen, 2006; Omar, Zainal, Omar, & Khairudin, 2009; Piccolo & Colquit, 2006; Suliman & Obaidly, 2013), bem como meta-análises (Wang et al., 2011), apontaram que os estilos de liderança transformacional são preditores positivos dos comportamentos de cidadania organizacional. No entanto essas relações mostraram-se mais proeminentes em culturas coletivas (Euwema et al., 2007). Logo, e com base nestas considerações, foi formulada a seguinte hipótese:

H2 - A liderança transformacional está positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional / a liderança transformacional prevê positivamente os comportamentos de cidadania organizacional.

De acordo com Bass (1985), os verdadeiros líderes devem apresentar comportamentos de liderança transacional e transformacional, pois representam estilos complementares. No

entanto, o autor defende que o poder preditivo positivo do estilo de liderança transformacional nos comportamentos de CCO é maior quando, a princípio, o estilo de liderança transacional se limita a trocas entre o líder e subordinados relacionadas com os comportamentos esperados para a função, apesar do facto que, ao longo do tempo, o líder pode extrair comportamentos que vão além das expectativas para aquela função. Por outro lado, a característica core do estilo de liderança transformacional é o aumento do nível de motivação e autoestima dos subordinados, o que naturalmente implica ações em favor da organização, não se limitando ao desempenho das funções determinadas para a função. Nesse sentido, diferentes estudos (Mackenzie, Podsakoff, & Rich, 2001; Omar et al., 2009; Zabihi & Hashemzahi, 2012) e meta-análises (Wang et al., 2011) evidenciaram o poder mais forte do estilo de liderança transformacional para explicar os CCO do que o estilo de liderança transacional. No entanto, não há consenso sobre esses resultados, pois existem outros estudos que concluíram que a liderança transacional tem maior poder preditivo sobre os CCO quando comparada à liderança transformacional (Suliman & Obaidly, 2013; Whittington et al., 2009). Outros estudos reportaram que nem a liderança transacional nem a transformacional afetam diretamente os CCO (Dai, Dai, Chen, & Wu, 2013). Esses resultados contraditórios podem resultar do facto de terem sido realizados em contextos culturais distintos, pois evidências anteriores indicam que a influência desses dois estilos de liderança nos CCO é moderada por fatores culturais (Euwema et al., 2007). Deste modo, e tendo em consideração a teoria de Bass (1985), foi formulada a seguinte hipótese:

H3- O estilo de liderança transformacional tem um maior poder preditivo sobre os CCO do que o estilo de liderança transacional.

Este trabalho de investigação foi desenvolvido em estudos de correlação, que, segundo Sampieri (2010) têm como finalidade conhecer o relacionamento ou grau de associação que existe entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis num contexto em particular. Os estudos correlacionais, ao avaliar o grau de associação entre duas ou mais variáveis, medem cada uma delas e depois quantificam e analisam o seu vínculo.

Através dos resultados obtidos nos questionários e mediante o estado de arte adequado a este tipo de investigação, poderemos extrair dados quantitativos que nos permitam obter um retrato desta empresa e responder às hipóteses formuladas.

Instrumentos

Considerando os objetivos definidos, optou-se por realizar um estudo quantitativo, apoiado numa investigação em inquérito por questionário com perguntas do tipo fechado, permitindo a comparação dos dados recolhidos, o seu tratamento e análise num menor espaço de tempo. Não obstante a relevância de outros métodos de investigação, esta apresenta-se a mais adequada ao que nos propomos estudar, uma vez que assegura uma maior representatividade e, segundo Dillman (2000), permite a generalização para uma população mais ampla. Deste modo, não foi manipulada qualquer variável e todos os dados foram recolhidos ao mesmo tempo, sendo este um procedimento frequente em ciências sociais (Bryman & Cramer, 2005).

Foi utilizado um questionário dividido em três partes: uma sobre liderança transformacional e transacional, outra sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e por fim uma parte com questões demográficas.

Para o estudo da liderança transformacional e transacional, recorreu-se ao instrumento descrito por Podsakoff et al. (1990), que a par do modelo de Bass é um dos modelos mais populares no estudo da temática. Os autores apresentaram um modelo multidimensional, que identifica sete dimensões de liderança, as quais se traduzem em comportamentos dos líderes, seis associados à liderança transformacional (LTf) e um à liderança transacional (LTr), comportando na totalidade 28 itens.

Tabela 1 - Dimensões do instrumento de Podsakoff et al. (1990).

Dimensões	Itens
Identificação e articulação de uma visão - LTf	12, 4, 24, 18, 20
Fornecer um modelo apropriado - LTf	5, 8, 26
Promover a aceitação dos objetivos do grupo - LTf	16, 22, 25, 28
Criar expectativas de desempenho elevado - LTf	1, 10, 14
Promover apoio individualizado - LTf	3(R), 7, 9, 11(R)
Estimulação intelectual - LTf	19, 21, 23, 27
Comportamento de Recompensa Contingencial - LTr	2, 6, 13, 15, 17(R)

No estudo de Podsakoff et al (1990) foram descritos seis comportamentos chave associados aos líderes transformacionais, que constituem as variáveis da liderança utilizadas neste estudo e representadas na tabela acima. Cada dimensão expõe um conjunto de perguntas, constantes no questionário de liderança. Nas questões de formulação invertida (assinaladas com R) procedeu-se à reversão da cotação.

Uma vez que o modelo das cinco dimensões de Organ (1988) para os Comportamentos de Cidadania Organizacional é um dos mais estudados e populares da literatura, optamos por adaptar uma versão consistente já validada para a população portuguesa da escala original de 32 itens do estudo de Organ e Konovsky (1996), designado The OCB Itens. Este instrumento é composto pelas cinco dimensões de Organ (1988): altruísmo, cortesia, desportivismo, conscienciosidade e virtude cívica. Conforme sugerido pelos autores do instrumento, neste estudo foram considerados os 19 itens relativos às dimensões em análise, e indicados em seguida.

Tabela 2 - Dimensões do instrumento de Konovsky e Organ (1996)

Dimensões	Altruísmo	Cortesia	Desportivismo	Conscienciosidade	Virtude Cívica
Itens	1, 7, 6, 2, 5	16, 15, 12	20(R), 21(R), 22(R), 23(R), 24(R)	25, 26, 27, 28	30, 31

Tanto a seção do questionário de Liderança como a do Comportamentos de Cidadania Organizacional apresentavam uma grelha de respostas numa escala Likert de 7 pontos: (1) discordo fortemente, (2) discordo moderadamente, (3) discordo ligeiramente, (4) não concordo nem discordo, (5) concordo ligeiramente, (6) concordo moderadamente e (7) concordo fortemente. Nas questões de formulação invertida (assinaladas com R) procedeu-se à reversão da cotação.

População e Amostra

A população-alvo deste estudo envolve os funcionários da empresa analisada. Para o processo quantitativo, a amostra é um subgrupo da população de interesse, sobre os quais serão

coletados os dados e que são representativos da referida população. Neste estudo definimos a amostra como sendo os funcionários da sede da empresa em questão. A amostra é representativa quando reflete as características da população onde foi extraída (Almeida e Freire, 2008; Fortin, 2009). O tamanho da amostra representa cerca de 90% dos funcionários, sendo aceitável em relação ao tipo de estudo que se destinava a ser realizado.

Obtivemos uma amostra representativa, sendo que o objetivo desta investigação foi generalizar os resultados da amostra à população em que esta se baseia. Deste modo, e seguindo as indicações de Almeida e Freire (2008) e de Fortin (2009), usamos o método probabilístico para este estudo correlacional.

Assim, o presente estudo é composto por uma amostra de 32 inquiridos, sendo 56.3% do sexo masculino e 43.8% do sexo feminino e em termos de escalão etário, 56.3% com idades entre os 35 e os 44 anos e 43.8% com idade superior a 44 anos.

As habilitações académicas mais representadas na amostra são o 12º ano, detida por 34.4% dos inquiridos. Ao nível das menores habilitações, 28.1% dos inquiridos detém até ao 9º ano e 6.3% somente até ao 6º ano. Ao nível das habilitações mais elevadas, 31.2% dos inquiridos apresenta estudos de nível superior, sendo 28.1% ao nível da licenciatura e 3.1% do mestrado. Relativamente ao estado civil, a maioria de 81.3% é casado, sendo somente 15.6% solteiros e 3.1% divorciado.

Em termos profissionais, a maioria de 87.5% dos inquiridos tem um contrato direto, enquanto 12.5% um contrato por empresa de Trabalho Temporário. Genericamente a maioria de 78.1% dos inquiridos apresentam estabilidade temporal na empresa, estando 40.6% há mais de 10 anos na empresa e 37.5% entre 6 e 10 anos. Uma proporção de 18.8% encontram-se na empresa entre 2 a 5 anos e 3.1% há menos de 2 anos. A maioria de 81.3% não exerce funções de chefia, situação que ocorre somente com 18.8% dos inquiridos.

Análise e Discussão dos Resultados da Investigação

De modo a testarmos as hipóteses formuladas, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson, de modo a quantificar a intensidade e a direção da relação entre as escalas (Bryman e Cramer, 2005; Maroco, 2007; Pallant, 2013; Pestana e Gageiro, 2008). Esta correlação indica que a intensidade de um fenómeno é acompanhada tendencialmente pela intensidade do outro, no mesmo sentido ou em sentido inverso. Sabemos que o coeficiente de correlação de Pearson (r) varia entre -1 e 1, e seguindo as indicações de Bryman e Cramer (2005) e de Pestana e Gageiro

(2008), de acordo com os valores de r podemos definir a intensidade da relação como: muito baixa ($r < 0,2$); baixa ($0,2 < r < 0,39$); moderada ($0,4 < r < 0,69$); alta ($0,7 < r < 0,89$); e, por fim, muito alta ($0,9 < r < 1$).

Foi feito o teste de Correlação de Pearson para determinar se o estilo de liderança transacional se relacionava positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional. Como previsto, concluímos que a liderança transacional está positivamente correlacionada com os Comportamentos de Cidadania Organizacional, o que nos permite validar a H1.

Nas correlações entre as dimensões CCO e as de Liderança, assim como entre as dimensões de liderança verifica-se que todas as dimensões CCO apresentam correlações positivas significativas com a dimensão Liderança Transacional, sendo de moderada intensidade com Virtude Cívica, Desportivismo e Cortesia. E de baixa intensidade com Altruísmo e Conscienciosidade.

No que se refere à relação entre as dimensões CCO e a dimensão Liderança Transformacional verifica-se que as relações são positivas, sendo significativas e de moderada intensidade com Virtude Cívica, Desportivismo e Cortesia. E de baixa intensidade com Altruísmo. Não existe uma correlação estatisticamente significativa entre a Liderança Transformacional e a Conscienciosidade.

Podemos também verificar que numa análise da relação entre as dimensões da liderança, revela que existe uma correlação positiva, significativa de muito alta intensidade, entre Liderança Transacional e Liderança Transformacional ($r=0.937$, $p<0.001$).

No sentido de identificar em que medida cada um dos 5 CCO são preditores (tem impacte) ao nível da Liderança foram realizados modelos de regressão Linear Simples. Foram realizados cinco modelos para o impacte de cada um dos CCO sobre a Liderança Transacional, e cinco para o impacte de cada um dos CCO sobre a Liderança Transformacional. Dos 5 CCO analisados, o que revelou apresentar um maior impacte sobre a Liderança Transacional é a Virtude Cívica ($\beta=0.465$), seguido do Desportivismo ($\beta=0.439$) e da Cortesia ($\beta=0.409$). Os CCO com menor impacte, são a Conscienciosidade ($\beta=0.355$) e o Altruísmo ($\beta=0.56$). Dos 5 CCO analisados, o que revelou apresentar um maior impacte sobre a Liderança Transformacional foi - à semelhança de para a Liderança Transacional - a Virtude Cívica ($\beta= 0.496$), seguido do Desportivismo ($\beta= 0.482$) e da Cortesia ($\beta= 0.425$). O CCO com menor impacte, foi o Altruísmo ($\beta= 0.370$).

As análises de regressão evidenciaram que o estilo de liderança transacional previu positivamente e significativamente as dimensões dos comportamentos de cidadania

organizacional, o que confirma a hipótese 1. Este resultado é consistente com estudos anteriores (Asgari et al., 2008; Podsakoff et al., 2000; Suliman & Obaidly, 2013; Whittington et al., 2009) que também encontraram o poder preditivo da liderança transacional nos CCO.

A liderança transacional baseia-se em recompensar os comportamentos adequados e punir os comportamentos contraproducentes (Bass, 1999). Deste modo está relacionada com a troca, o dar e receber entre os líderes e os subordinados, ou seja, os subordinados são motivados pelas promessas do líder ou, pelo contrário, corrigidos pelo feedback negativo, por rejeições ou por ações disciplinares. Neste sentido, o estilo de liderança transacional tende a fazer com que os subordinados se tornem leais e obedientes à sua organização (Bass, 1985).

No que diz respeito ao estilo de liderança transformacional, os dados demonstram que este estilo previu significativamente de forma positiva as dimensões dos CCO, à exceção da conscienciosidade, que não demonstrou uma correlação estatisticamente significativa. Estes resultados confirmam a hipótese 2 e são consistentes com outros estudos (Asgari et al., 2008; Boener et al., 2007; Eboli, 2010; Lian & Tui, 2012; Nguni et al., 2006; Omar et al., 2009; Piccolo & Colquitt, 2006) que também demonstraram a eficácia do estilo de liderança transformacional para prever positivamente os CCO.

Também foi observado que a liderança transformacional demonstrou um maior poder de prever quatro das dimensões de CCO (altruísmo, cortesia, desportivismo e virtude cívica) quando comparada com a liderança transacional, o que confirmou quase totalmente a hipótese 3. Estes resultados vão de encontro a diversos estudos (Mackenzie et al., 2001; Omar et al., 2009; Zabihi & Hashemzahi, 2012; Wang et al., 2011) que destacaram o facto de que, embora ambos os estilos de liderança (transformacional e transacional) influenciem positivamente os comportamentos de cidadania organizacional, é a liderança transformacional que está mais fortemente relacionada com os CCO. Na relação entre os estilos de liderança e os CCO podemos observar que o altruísmo se destaca dos outros comportamentos, apresentando uma relação mais consistente com ambos os estilos de liderança. No caso da liderança transacional podemos pensar nas características da recompensa contingencial, onde o líder faz com que o colaborador se sinta no dever de ajudar o colega, pois poderá ser recompensado por esse comportamento.

Indo de encontro à literatura e conforme previsto, os nossos resultados demonstram que os comportamentos de liderança assumem uma relação significativamente positiva com os comportamentos de cidadania organizacional.

Conclusões

Este estudo teve como objetivo investigar o impacto dos estilos de liderança transacional e transformacional nos comportamentos de cidadania organizacional nos funcionários de uma empresa em específico. Os resultados obtidos demonstraram que o estilo de liderança transacional previu positivamente as dimensões dos CCO, em especial a virtude cívica, o desportivismo e a cortesia. O estilo de liderança transformacional previu todas as dimensões dos CCO à exceção da conscienciosidade que não demonstrou uma correlação estatisticamente significativa. O estilo de liderança transformacional demonstrou um maior poder de predição dos CCO quando comparado ao estilo de liderança transacional.

Dadas as conclusões apresentadas podemos inferir que os estilos de liderança e os comportamentos de cidadania organizacional presentes na empresa analisada permitem que a mesma se mantenha entre as melhores empresas do sector não só a nível nacional, tornando-se mais competitiva e ajudando os seus colaboradores a desenvolver as suas competências, mostrando que com algum esforço podem atingir os seus objetivos pessoais e profissionais. Do mesmo modo, sugerimos que a empresa em questão se mantenha aberta a novas tendências e adotá-las sempre que beneficie a empresa e os seus colaboradores, continuando a evoluir para gerar melhores resultados nos negócios.

Referências Bibliográficas

- Almeida, L.S. & Freire, T. (2008). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios (5ª Edição)
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). *The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behavior*. African Journal of Business Management, 2(8), 138-145.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: SAGE Publications, 1-9.
- Bass B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York, NY: Free Press.
- Bass BM (1997). *Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?* Am. Psychol. 52(2):130-139.
- Bass B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). *Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2005). *Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists*. London: Routledge
- Burns J. M. (1978). *Leadership*. Oxford: Harper & Row.
- Caza, A., Bagozzi, R.P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B.B. (2010). *Psycho-logical capital and authentic leadership: Measurement, gender and cultural extension*. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2, 53
- Chiavenato, I. (2008). *Os Novos Paradigmas*. Minas Gerais, Brasil: Manole.
- Dai, You-De & Dai, You-yu & Chen, Kuan-Yang & Wu, Hui-Chun. (2013). *Transformational vs transactional leadership: Which is better?: A study on employees of international tourist hotels in Taipei City*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 25
- Eboli, C. M. R. (2010). *Liderança autêntica, transformacional e orientada para resultados: Um estudo de seus efeitos interativos sobre o desempenho individual*. Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, Brasil.
- Wendt, Hein & Emmerik, Ij.H.. (2007). *Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures*. *Journal of Organizational Behavior*. 28
- Judge T. A., & Piccolo R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity*. *J. Appl. Psychol.* 89, 755–768.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). *Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, 17: 253–266.
- Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). *Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates competence and downward influence tactics*. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59-96.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M, & Rich, G. A. (2001). *Transformational and transactional leadership and salesperson performance*. *J. Acad. Market. Sci.* 29(2):115-134.
- Maroco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Edições ReportNumber, Lda. Pêro Pinheiro.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). *Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case*. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Omar, Z., Zainal, A., Omar, F., & Khairudin, R. (2009). *The influence of leadership behavior on organizational citizenship behavior in self-managed work teams in Malaysia*. *South African Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-11.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.
- Organ D. W. (1997). *Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time*. *Hum.Perform.* 10, 85–97.

- Organ D. W., Podsakoff P. M., MacKenzie S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementariedade do SPSS*. Edições Silabo, Lisboa (6ª ed.).
- Peterson, C. & Park, N. (2006). *Character strengths in organizations*. Journal of Organizational Behavior, 27(8), 1149-1154
- Piccolo R. F., & Colquitt J. A. (2006). *Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics*. Acad. Management. J. 49, 327–340.
- Pinto, C. A., Rodrigues, J. S., Rodrigues, R. B., Moreira, M. A., & Melo, L. T. (2006). *Fundamentos de Gestão* (3.ª ed.). Lisboa, Portugal: Editorial Presença.
- Podsakoff N. P., Whiting S. W., Podsakoff P. M., & Blume B. D. (2009). *Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis*. J.Appl. Psychol. 94, 122–141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. Journal of Management, 26, 513-563.
- Suliman, A., & Obaidly, H. A. (2013). *Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector: The case of the UAE*. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 5(2), 115-134.
- Tadeucci, M. D. (2011). *Motivação e liderança*. Curitiba, Brasil: IESDE Brasil.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., & Amy E. Colbert, A. E. (2011). *Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research*. Group & Organization Management, 36(2) 223-270.
- Whittington, J. L., Coker, R. H., Goodwin, V. L., Ickes, W., & Murray, B. (2009). *Transactional leadership revisited: Self-other agreement and its consequences*. Journal of Applied Social Psychology, 39(8), 1860-1886.
- Zabihi, M., & Hashemzahi, R. (2012). *The relationship between leadership styles and organizational citizenship behavior*. African Journal of Business Management, 6(9), 3310-3319.

**TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES AND
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS – A STUDY IN A COMPANY IN THE TEXTILE
DECORATION INDUSTRY**

Abstract

This paper analyzes the relationships between transactional leadership, transformational leadership and organizational citizenship behaviors in a textile decoration company. To carry out the study, 32 subjects participated, who answered a questionnaire that focused on Organizational Citizenship Behaviors, Transactional and Transformational Leadership and some sociodemographic issues. The results obtained show that there is a significantly positive relationship between the studied leadership styles and organizational citizenship behaviors. The greater the manifestation of transformational and transactional leadership behaviors in individuals in this company, the greater will be the promotion of CCO. Civic virtue, sportsmanship and courtesy are the dimensions that present the most consistent relationship with both styles of leadership.

Keywords: Transactional Leadership; Transformational Leadership; Organizational Citizenship Behaviors.