

DOI 10.53681/P2060162288.25.05

O IMPACTO DA LIDERANÇA VIRTUOSA NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

THE IMPACT OF VIRTUOUS LEADERSHIP ON EMPLOYEES' PERFORMANCE

Daniela Cardoso Gomes¹; Neuza Ribeiro²; Ana Patrícia Duarte³

Resumo

O presente estudo analisa o impacto da liderança virtuosa no desempenho individual dos colaboradores, assim como o papel mediador do empenhamento afetivo na referida relação. A amostra é constituída por 370 indivíduos oriundos de diversas organizações portuguesas. Os resultados sugerem que (i) a liderança virtuosa explica o desempenho individual, bem como o empenhamento afetivo, (ii) o empenhamento afetivo explica o desempenho individual, (iii) a relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual é totalmente mediada pelo empenhamento afetivo. Pesem embora as limitações do estudo, a evidência empírica ajuda a compreender que as organizações, e designadamente os líderes, podem promover uma força de trabalho afetivamente empenhada e com melhores níveis de desempenho individual, se fomentarem as virtudes (e.g., coragem, temperança, justiça, prudência e humanidade) no exercício da liderança.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança Virtuosa; Empenhamento Afetivo; Desempenho Individual.

Abstract

This study seeks to examine the impact of virtuous leadership on individual performance of employees, and the mediator role of affective commitment in the mentioned relationship. The sample comprises 370 individuals from different Portuguese organizations. The findings suggest that (i) virtuous leadership explains individual performance and affective commitment, (ii) affective commitment explains individual performance, (iii) the relationship between virtuous leadership and individual performance is totally mediated by affective commitment. Despite the limitations of the study, the empirical evidence helps to understand that organizations, and in particular leaders, can promote emotionally committed employees who exhibit high levels of performance, if the leaders encourage virtues (e.g., courage, temperance, justice, prudence, and humanity) in the exercise of their leadership.

KEYWORDS: Virtuous Leadership; Affective Commitment; Individual Performance.

1. INTRODUÇÃO

As atuais dinâmicas empresariais, impulsionadas pela crescente globalização, vieram provocar modificações em todos os tipos de organizações, e de forma transversal a todos os setores (Rego

¹ gdaniela_5@hotmail.com; ESTG, Instituto Politécnico de Leiria.

² neuza.ribeiro@ipleiria.pt; Center for Applied Research in Management, ESTG, Politécnico de Leiria.

³ patricia.duarte@iscte-iul.pt; Business Research Unit, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

et al., 2012). São mudanças com naturezas diversas, que forçam os líderes e as empresas a uma reinvenção permanente para garantir a sobrevivência no mundo VUCA – sigla para ‘volatilidade’, ‘unpredictable’ (imprevisibilidade), ‘complex’ (complexidade) e ‘ambiguous’ (ambiguidade) (Ko & Rea, 2016; Valério, 2019). O líder atual tem, por isso, como principal missão dar respostas inovadoras aos desafios e adversidades que este novo mundo lhes coloca. Saber o caminho a trilhar para redefinir o papel legítimo da organização na sociedade, e saber que, em simultâneo, tem de garantir o crescimento responsável da organização, investindo não só no seu desenvolvimento, mas também do seu capital humano e da economia, estará a contribuir positivamente para o desenvolvimento sustentável da sociedade em geral (Valério, 2019).

Chegar aqui, porém, não foi um processo linear, nem simples. De facto, os escândalos empresariais ocorridos nos últimos anos um pouco por todo o mundo, assim como as condutas pouco sensatas associadas à crise que desabou sobre uma parte da economia mundial (Ribeiro *et al.*, 2013), representaram uma espécie de rebate para a necessidade de atender aos valores sustentadores de uma sociedade mais justa e económica, social e ambientalmente mais desenvolvida (Rego *et al.*, 2012). E é assente neste paradigma que a relevância conferida atualmente aos comportamentos éticos e ações morais no âmbito dos negócios tem enfatizado a importância das virtudes para o eficaz exercício da liderança (Bischak & Woiceshyn, 2016; Caldwell *et al.*, 2015; Dawson, 2018; Manz & Manz, 2014; Newstead *et al.*, 2021; Palanski *et al.*, 2015). Não surpreende, por isso, que a virtuosidade tenha reencontrado um lugar honroso na moderna teoria da gestão e do comportamento organizacional (Alzola, 2015; Arjoon *et al.*, 2018; Bright *et al.*, 2014; Newstead *et al.*, 2018; Rego *et al.*, 2011).

A virtuosidade organizacional diz, então, respeito aos contextos organizacionais em que os bons hábitos, desejos e ações (e.g., humanidade, integridade, perdão, confiança, compaixão e justiça) são praticados, apoiados, disseminados e perpetuados, tanto a nível individual como coletivo (Cameron *et al.*, 2004). Para ajudar a melhor compreender o conceito e a sua relevância nos estudos organizacionais, Cameron (2003) sugeriu que a virtuosidade organizacional integra três atributos-chave: (i) impacto humano: a virtuosidade está associada ao florescimento individual e moral dos seres-humanos; (ii) bondade moral: a virtuosidade representa o que é bom, correto e digno de ser cultivado; e (iii) melhoria social: a virtuosidade estende-se para além dos desejos instrumentais do ator que a pratica, criando valor social que transcende o mero benefício pessoal. Mais tarde, Cameron e Winn (2012) expandiram esta visão ao identificarem mais dois atributos: (iv) suposição eudemónica: a virtuosidade pressupõe a existência de benignidade na prossecução do valor intrínseco; e (v) valor inerente: a virtuosidade prossegue objetivos que valem em si mesmos, não sendo meios para alcançar outros fins. Pode-se por isso dizer que na génese da liderança virtuosa está a consideração de que a garantia de uma boa liderança reside no carácter do líder e, portanto, nas suas virtudes. Para ser líder, não basta ter poder: liderar é um exercício que deve produzir harmonia social, alimentando o “músculo moral”, a força de vontade e/ou a resistência diante os desafios (Cameron *et al.*, 2004; Rego *et al.*, 2012).

Segundo vários autores, mais estudos empíricos são necessários para fortalecer e/ou expandir as bases teóricas deste campo (Crossan *et al.*, 2017; Guimarães *et al.*, 2019; Hendriks *et al.*, 2020; Meyer *et al.*, 2019; Newstead *et al.*, 2021). Assim, o presente estudo procura dar resposta à solicitação recente de alguns investigadores (Hendriks *et al.*, 2020; Newstead *et al.*, 2021) que reforçam a necessidade de mais investigação na área da liderança baseada em virtudes. Em Portugal, esta pesquisa é inovadora na medida em que considera a liderança virtuosa como um construto positivo que se reflete num conjunto de atitudes e comportamentos de trabalho, nomeadamente no aumento do empenhamento afetivo e desempenho individual dos colaboradores. De facto, face a uma liderança marcada pela coragem, temperança, justiça, prudência e humanidade (i.e., virtuosa), os colaboradores sentirão o dever de agir reciprocamente, sendo presumível que se empenhem mais no trabalho e devotem maiores esforços em prol do seu desempenho e da organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança virtuosa

Em contextos turbulentos, as organizações necessitam de indivíduos dispostos a ir além das suas obrigações estritas, a adotarem comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, a fornecerem sugestões criativas e inovadoras para a resolução de problemas, a identificarem-se com a organização e a atuarem como bons cidadãos organizacionais (Rego, 2003). Esta postura tende a emergir quando os seus membros se sentem satisfeitos e justificados, confiam na organização e nos seus líderes, e sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar (Cunha *et al.*, 2016).

Vários são os investigadores que se têm debruçado sobre estas temáticas, propondo conceitos que possuem uma ampla área de sobreposição com a psicologia positiva. Os proponentes destes movimentos acabam, então, por revelar uma tendência comum que se baseia no carácter moral do líder, na preocupação para com os outros e na congruência entre os valores éticos e a ação (Walumbwa *et al.*, 2010).

Pese embora o facto de se tratar de abordagens promissoras, convém evitar considerações extremadas sobre a matéria. Isto porque nenhuma das conceptualizações estão fundamentadas na ética das virtudes (Wang & Hackett, 2016). A título de exemplo, a autenticidade virtuosa não significa dizer tudo o que se pensa, insensatamente e a coberto da desculpa da franqueza. Ser franco, por si só, não é uma virtude. Para ser virtuoso, um líder autêntico deve também ser sensato e prudente, ponderando as consequências das suas ações, decisões e palavras, e ajustando as suas condutas aos contextos em que atua (Rego & Cunha, 2011). Por definição, e segundo Pearce *et al.*, (2006), a liderança virtuosa consiste na adoção de medidas que garantam justiça e honestidade, proporcionando, quer a indivíduos quer a organizações, o alcance de objetivos justos e morais. Quer isto dizer que os líderes virtuosos não se preocupam unicamente com os resultados alcançados, mas também com a forma como o fazem (Cunha & Rego, 2015).

Pelo exposto se compreende que, cultivando e desenvolvendo atitudes, decisões e ações virtuosas, tanto internamente quanto na interação com os *stakeholders*, os líderes ficam mais capacitados para colocarem as suas organizações ao serviço do progresso económico e social. Ao mesmo tempo que promovem a virtuosidade organizacional, os líderes virtuosos podem ainda fomentar o desenvolvimento humano e, direta ou indiretamente, elevarem o bem-estar social (Ribeiro *et al.*, 2013). Já o exercício da liderança desprovida de virtudes pode gerar efeitos assoladores sobre os líderes, os liderados e a organização no seu todo.

Os líderes virtuosos têm, assim, o poder, o privilégio e o potencial de intervenção necessários para que o seu impacto positivo seja especialmente notório (Hendriks *et al.*, 2020; Newstead *et al.*, 2021; Ribeiro *et al.*, 2013; Hackett & Wang, 2012). Para que tal ocorra, as suas características e ações devem ser consistentes com determinadas virtudes. Neste sentido, e com base numa análise comparativa aos vários estilos de liderança, Hackett e Wang (2012) propuseram uma nova taxionomia argumentando a necessidade de uma estrutura mais parcimoniosa, coerente e integrada. Incluíram, por isso, seis virtudes: quatro consideradas “cardeais” por Aristóteles (coragem, temperança, justiça e prudência) e duas consideradas cardeais por Confúcio (humanidade e veracidade). Todavia, um estudo posterior também liderado por Wang e Hackett (2016) apresentou melhores índices de ajustamento ao eliminar uma dimensão, a veracidade. Desta forma, considerou-se apenas a existência de cinco dimensões (coragem, temperança, justiça, prudência e humanidade).

Importa, no entanto, ressaltar que o facto de um líder ter praticado uma virtude não significa que seja globalmente virtuoso. E o facto de ter cometido um “pecado” também não significa que esteja desprovido de virtudes. Os líderes são, como todos os humanos, seres imperfeitos. O que se preconiza é, pois, uma caminhada na senda da excelência, uma aproximação ao que é desejável dentro das fronteiras do que é possível (Rego & Cunha, 2011).

2.2. Liderança virtuosa e empenhamento afetivo

Tendo em conta que o empenhamento afetivo assenta num vínculo emocional à organização, é provável que os indivíduos mais afetivamente empenhados tendam a desenvolver esforços em prol da organização mais significativos do que os indivíduos com fraco laço afetivo (Rego & Souto, 2004). Segundo Solís e Monroy (2015), os indivíduos afetivamente empenhados manifestam sentimentos de pertença relativamente à sua organização, e também orgulho, compreensão e empatia pelos objetivos e valores organizacionais. Não surpreende, por isso, que a vertente afetiva do empenhamento seja aquela que mais contribui para resultados organizacionais desejáveis (Allen & Meyer, 1996).

Importa, por conseguinte, descortinar os fatores que mais contribuem para o reforço dos laços afetivos. A literatura sugere que o empenhamento afetivo se desenvolve quando o colaborador se envolve e se identifica com a organização a que pertence (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001). Tais efeitos podem ser alcançados quando, por exemplo, o colaborador (i) sente que a organização o trata de modo justo, respeitador e apoiante, (ii) tem confiança na organização e nos seus líderes, (iii) obtém satisfação no trabalho, (iv) considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada, (v) sente que existe congruência entre os seus objetivos e os da organização, e (vi) percebe a organização como uma boa cidadã, assumindo comportamentos socialmente responsáveis (Rego *et al.*, 2007).

A liderança assume, assim, um papel fundamental nas respostas atitudinais dos colaboradores. Sendo transparentes, íntegros e valorizando os contributos e pontos de vista dos indivíduos, os líderes têm a capacidade de promover relações de confiança e cooperação no seio das organizações, que assim se tornam mais virtuosas, isto é, mais íntegras, otimistas e compassivas (Ribeiro *et al.*, 2013). Desta forma, as perceções de virtuosidade por parte dos membros organizacionais podem conduzir a um sentido de reciprocidade que se materializa num maior empenhamento afetivo (Rhee *et al.*, 2006). É, então, provável que quanto mais um indivíduo perceciona apoio e tratamento justo e respeitoso por parte da organização e dos seus líderes, maior o laço afetivo, o entusiasmo, a dedicação e o sentido de dever de lealdade para com ela, ou seja, mais facilmente a organização beneficiará com o empenhamento da sua força laboral (Rego *et al.*, 2004).

Pelo contrário, a imprudência e a fraca autorregulação podem conduzir os líderes a decisões intemperadas com consequências perversas para si próprios e para as organizações. Comportamentos intemperados, imprudentes ou descontrolados podem destruir o empenhamento dos colaboradores, especialmente daqueles a quem foram requeridos sacrifícios em prol da organização (Ribeiro *et al.*, 2013).

É assim esperado que líderes virtuosos promovam a criação de um sentido de “nós” que permite aos trabalhadores sentirem um laço afetivo mais forte para com a organização. De acordo com a *belongingness theory* (Baumeister & Leary, 1995), as pessoas têm necessidades de pertença a grupos sociais e constroem e mantêm relações interpessoais positivas. Por sua vez, formas de liderança positivas e éticas (tal como a liderança virtuosa) aumentam a ligação emocional dos trabalhadores com a sua organização (Hoch *et al.*, 2018). Os líderes virtuosos podem também proporcionar os recursos necessários aos seus colaboradores, garantindo assim experiências de trabalho mais positivas e o seu bem-estar (Hendriks *et al.*, 2020).

Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com o empenhamento afetivo dos colaboradores.

2.3. Liderança virtuosa e desempenho individual

O desempenho individual pode ser definido como o conjunto de ações, comportamentos e resultados que levam o indivíduo a ligar-se à organização e a contribuir para os objetivos da mesma (Viswesvaran & Ones, 2000). À luz do que a evidência teórica e empírica permite vislumbrar,

ambientes organizacionais virtuosos podem conduzir a melhorias no desempenho individual e organizacional (Bright *et al.*, 2006; Cameron *et al.*, 2004). Há motivos para supor que tal sucede, em medida considerável, porque estes ambientes nutrem ou fomentam uma reserva de resistência e de força dentro da organização, o que pode constituir um recurso fundamental em situações difíceis (e.g., processos de *downsizing* e despedimentos) (Ribeiro, 2009).

Dois tipos de efeitos (amortecedores e amplificadores) ajudam a compreender as razões para que tal aconteça (Cameron *et al.*, 2011). Os efeitos amortecedores/protetores ocorrem porque as ações ou práticas virtuosas previnem, ou atenuam, o impacto de eventos negativos, criando resiliência contra obstáculos e disfunções (Ribeiro & Rego, 2010). Por exemplo, em ambientes virtuosos, um processo disciplinar torna-se menos traumático porque os indivíduos sentem que a organização tem pretensões mais formativas do que simplesmente punitivas (Ribeiro *et al.*, 2013). Por sua vez, os efeitos amplificadores ocorrem porque as demonstrações de virtuosidade estimulam ações do mesmo teor, dando origem a espirais positivas que se refletem em ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos (Cunha *et al.*, 2013). Este tipo de práticas suscitam, assim, níveis superiores de desempenho individual porque estimulam diversas atitudes e comportamentos nos colaboradores, que se repercutem em maior esforço, empenhamento e dedicação (Ribeiro *et al.*, 2013). Tal pode ser corroborado por um estudo muito recente desenvolvido no setor bancário indiano, que demonstrou que a liderança virtuosa influenciava o desempenho dos trabalhadores (Tripathi, 2023).

A *belongingness theory* explica também que um dos principais impulsos humanos é a necessidade de pertencer e formar relacionamentos interpessoais fortes e positivos (Baumeister & Leary, 1995). Assim, um líder virtuoso provavelmente inspira os funcionários a terem um melhor desempenho atendendo à sua necessidade de pertença. Ou seja, os indivíduos querem ter um sentimento de pertença à sua organização e precisam de relações interpessoais fortes e positivas, portanto, as percepções destes sobre a liderança virtuosa dos seus líderes encoraja-os a melhorar o seu desempenho individual. Da mesma forma, a teoria da troca social (Blau, 1964) pode igualmente ser usada para explicar que os indivíduos liderados por líderes virtuosos desenvolvem um sentimento de obrigação de retribuir melhorando o seu desempenho.

Assim, e na sequência do que foi descrito, surge a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 2: A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com o desempenho individual dos colaboradores.

2.4. Empenhamento afetivo e desempenho individual

O empenhamento afetivo ao retratar a vontade de exercer um esforço considerável em prol da organização (Porter *et al.*, 1974), sugere em si mesmo uma disposição dos colaboradores que beneficia o seu desempenho individual (Allen & Meyer, 1996; Meyer *et al.*, 2004; Meyer & Herscovitch, 2001). Assim, será de esperar destes indivíduos um conjunto de reações e comportamentos altamente ajustados aos objetivos da organização (Gomes *et al.*, 2010), devendo estes ficar mais predispostos a cumprir os seus deveres e as suas responsabilidades, e a adotar comportamentos de carácter voluntário que vão para além das exigências do papel (Allen & Meyer, 1996).

Estudos anteriores mostraram que funcionários afetivamente empenhados tendem a desempenhar melhor as suas funções e ser mais produtivos (Leroy *et al.*, 2012; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2002; Ribeiro *et al.*, 2018; Riketta, 2002). Colaboradores com níveis mais elevados de empenhamento afetivo estão mais dispostos e motivados a contribuir significativamente para a organização (Rego & Souto, 2004), melhorando o seu desempenho e contribuindo para o sucesso organizacional.

Tendo em conta os argumentos encontrados na literatura, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 3: O empenhamento afetivo dos colaboradores relaciona-se positivamente com o seu desempenho.

2.5. O papel medidor do empenhamento afetivo na relação entre liderança virtuosa e desempenho individual

Ao promoverem condições de valorização, prosperidade, enobrecimento e vitalidade, os líderes ficam mais capacitados para criar estruturas que estimulam a melhoria dos relacionamentos interpessoais, o trabalho com significado, a aprendizagem otimizada e a participação dos indivíduos na construção do futuro da organização (Ribeiro *et al.*, 2013). Como consequência, os indivíduos sentem que são estimados/considerados por quem tem essa responsabilidade e, por isso, tendem a canalizar a sua energia e esforço para a organização, o que, por sua vez, os torna mais afetivamente ligados às suas organizações e, inevitavelmente, mais empenhados e produtivos na prossecução dos objetivos (Rego *et al.*, 2007).

Há assim razões para aduzir que um líder virtuoso contribua para a promoção de um local de trabalho que proporcione significado aos seus colaboradores, e estes tendem a experimentar sentidos de propósito, de autodeterminação, de alegria e de pertença. Em resposta, podem desenvolver uma mais forte ligação afetiva à organização e reagir reciprocamente, denotando maiores lealdade, entusiasmo, esforços e produtividade (Rego *et al.*, 2007).

É esperado que a liderança virtuosa, da mesma forma que outros estilos de liderança positiva (e.g., liderança transformacional e autêntica), promova um ambiente de trabalho amigável e apoiante (House, 1996) e a percepção dos trabalhadores de serem valorizados e “cuidados” pela organização influencia a sua ligação emocional a esta (Battistelli *et al.*, 2016; Lee & Peccei, 2007; Sharma & Dhar, 2016). Por sua vez, trabalhadores empenhados tendem a melhorar a sua performance (Leroy *et al.*, 2012; Meyer & Herscovitch, 2001; Riketta, 2002). Assim sendo, poder-se-á supor que o empenhamento afetivo medeia a relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual.

Destas suposições resulta a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 4: O empenhamento afetivo desempenha um papel mediador na relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual dos colaboradores.

3. METODOLOGIA

3.1. Precedimento e amostra

Foi utilizado um questionário divulgado *online*, através de um *link* específico com recurso ao *software Qualtrics*, nas diversas redes sociais (Facebook, LinkedIn e WhatsApp). Um critério de inclusão para a participação era estar há pelo menos 6 meses a trabalhar com o seu líder.

A amostra é constituída por 370 indivíduos (68.1% do sexo feminino e 31,9% do sexo masculino) com uma média de idades de 31.7. Destes indivíduos, 19.5% possui um nível de escolaridade igual ou inferior ao 12º ano e os restantes 80.5% detêm habilitações literárias ao nível do ensino superior. Quanto à antiguidade na organização, a média cifra-se nos 3,86 anos, enquanto trabalham, em média, há 2 anos e meio com o seu líder.

3.2. Medidas

A liderança virtuosa foi medida através de um instrumento previamente desenvolvido e validado por Wang e Hackett (2016), composto por 18 itens (e.g., *A minha chefia mostra preocupações com as necessidades dos subordinados; A minha chefia resolve conflitos de maneira justa e objetiva*). Obteve-se um *Alpha de Cronbach* (α) de .95. Os indivíduos foram convidados a responder numa escala tipo Likert de 5 pontos (1: “Nunca” a 5: “Sempre”).

Para o empenhamento afetivo usou-se a medida de Rego *et al.* (2011). Exemplos de itens: Sinto-me “parte da família” da minha organização; Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização ($\alpha=.91$). Os indivíduos foram convidados a reportar o grau em que cada uma das afirmações se lhes aplicava, mediante uma escala tipo Likert de 7 pontos (1: “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” a 7: “A afirmação aplica-se completamente a mim”).

Para medir o desempenho individual foi usado o instrumento de Staples *et al.*, (1999) adaptado por Rego e Cunha (2008). Exemplos de itens: *Sou um/a funcionário/a eficaz; Estou satisfeito/a com a qualidade do trabalho que desempenho* ($\alpha=.91$). Os indivíduos foram convidados a reportar o seu grau de concordância face às quatro afirmações (Tabela 7), mediante uma escala tipo Likert de 5 pontos (1: “Discordo totalmente” a 5: “Concordo totalmente”).

4. RESULTADOS

É possível constatar (Tabela 1) que todas as variáveis do estudo se encontram significativamente associadas. Especificamente, verifica-se que a liderança virtuosa está correlacionada de forma positiva e significativa com o empenhamento afetivo ($\rho=0,544^{**}$) e com o desempenho individual ($\rho=0,250^{**}$). Neste sentido, os resultados sugerem que quanto maiores as perceções de liderança virtuosa, maior o empenhamento afetivo e o desempenho individual. Por seu lado, o empenhamento afetivo encontra-se correlacionado de forma positiva e significativa com o desempenho individual ($\rho=0,436^{**}$), fazendo prever que os colaboradores com maior empenhamento afetivo denotam melhores desempenhos individuais.

Tabela 1: Médias, Desvios-Padrão e Correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6
Antiguidade – chefia (a)	1,73	0,78	–					
Idade (b)	2,73	0,85	0,387**	–				
Habilitações Literárias (c)	3,13	0,78	-0,048	-0,171**	–			
Antiguidade-organização (d)	1,98	0,94	0,792**	0,480**	-0,099			
Liderança Virtuosa	3,60	0,84	0,012	-0,105*	0,074	-0,051	–	
Empenhamento Afetivo	5,32	1,40	0,180**	0,070	0,018	0,198**	0,544**	–
Desempenho Individual	4,07	0,56	0,211**	0,089	-0,042	0,002	0,250**	0,436**

*A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades) **A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

(a) 1: Menos de 1 ano; 2: Entre 1 e 5 anos; 3: Entre 6 e 10 anos; 4: Mais de 10 anos

(b) 1: Menos de 20 anos; 2: Entre 20 e 29 anos; 3: Entre 30 e 39 anos; 4: Entre 40 e 49 anos; 5: Mais de 50 anos

(c) 1: Até ao 9ºano; 2: Entre o 10º e o 12ºano; 3: Bacharelato/Licenciatura; 4: Mestrado; 5: Doutoramento

(d) 1: Menos de 1 ano; 2: Entre 1 e 5 anos; 3: Entre 6 e 10 anos; 4: Mais de 10 anos

A Tabela 2 exhibe os resultados das análises de regressão efetuadas para o empenhamento afetivo e para o desempenho individual, com a liderança virtuosa colocada como variável independente. Deste modo, testaram-se as hipóteses H1 e H2. Numa primeira etapa foram inseridas as

variáveis de controlo (antiguidade_chefia, idade e antiguidade_organização) que se encontravam significativamente correlacionadas com as variáveis em estudo. Na segunda etapa, foi inserida a variável liderança virtuosa para se identificar a variância adicional por ela explicada. O poder explicativo da liderança virtuosa para o empenhamento afetivo e desempenho individual é forte, pois os betas na regressão ($\beta=0,537$; $\beta=0,269$) são significativos para um nível de significância de 0,000. Os resultados expostos mostram, por isso, que os dados suportam as hipóteses H1 e H2.

Tabela 2: Regressões hierárquicas: Relação entre Liderança Virtuosa e Empenhamento Afetivo e Desempenho Individual

		Empenhamento Afetivo	Desempenho Individual
1ª Etapa	Antiguidade – chefia	0,068	0,144
	Idade	-0,077	-0,043
	Antiguidade – organização	0,171*	0,058
	Teste F	4,965**	3,837*
	R ² ajustado	0,032	0,023
2ª Etapa	Antiguidade – chefia	0,000	0,110
	Idade	-0,008	-0,008
	Antiguidade – organização	0,223**	0,084
	Liderança Virtuosa	0,537***	0,269***
	Teste F	42,453***	10,169***
	R ² ajustado	0,314	0,092
	Δ R ² ajustado	0,282	0,069

* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001

A Tabela 3 exhibe os resultados das análises de regressão efetuadas para o desempenho individual, com o empenhamento afetivo colocado como variável independente. O poder explicativo do empenhamento afetivo para o desempenho individual é forte, pois o beta na regressão ($\beta=0,413$) é significativo para um nível de significância de 0,000. Os resultados mostram que os dados suportam a hipótese H3.

Tabela 3: Regressões hierárquicas: Relação entre Empenhamento Afetivo e Desempenho Individual

		Desempenho Individual
1ª Etapa	Antiguidade – chefia	0,144
	Idade	-0,043
	Antiguidade – organização	0,058
	Teste F	3,837*
	R ² ajustado	0,023
2ª Etapa	Antiguidade – chefia	0,116
	Idade	-0,011
	Antiguidade – organização	-0,012
	Empenhamento Afetivo	0,413***
	Teste F	21,696***
	R ² ajustado	0,186
	Δ R ² ajustado	0,163

* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001

Por fim, foram realizados testes de mediação para se compreender em que medida o empenhamento afetivo medeia a relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual. Utilizou-se como técnica de análise principal o teste de Baron e Kenny (1986). Verificou-se que o empenhamento afetivo medeia a relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual, sendo a mediação total dado que, quando a variável empenhamento afetivo é inserida na regressão, a liderança virtuosa deixa de apresentar poder preditivo significativo (o beta desce de 0,269, $p < 0,001$ para 0,067, ns).

Recorreu-se, ainda, ao teste de Sobel (1982) com o objetivo de demonstrar mais evidência para a mediação, além dos procedimentos recomendados por Baron e Kenny (1986). Segundo os critérios deste teste, verificou-se que, de facto, o empenhamento afetivo medeia a relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual ($z = 6,316$, $p = 0,000$). Os resultados mostram que os dados suportam a hipótese H4.

Tabela 4: Mediação do Empenhamento Afetivo nas relações entre Liderança Virtuosa e Desempenho Individual

		Desempenho Individual
1ª Etapa	Antiguidade – chefia	0,144
	Idade	-0,043
	Antiguidade – organização	0,058
	Teste F	3,837*
	R ² ajustado	0,023
2ª Etapa	Antiguidade – chefia	0,110
	Idade	-0,008
	Antiguidade – organização	0,084
	Liderança Virtuosa	0,269***
	Teste F	10,169***
	R ² ajustado	0,092
	Δ R ² ajustado	0,069
3ª Etapa	Antiguidade – chefia	0,110
	Idade	-0,005
	Antiguidade – organização	0,000
	Liderança Virtuosa	0,067
	Empenhamento Afetivo	0,376***
	Teste F	17,655***
	R ² ajustado	0,187
	Δ R ² ajustado	0,095

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

5.1. Discussão e principais conclusões

Conforme sustentado anteriormente, o poder preditivo da liderança virtuosa para o empenhamento afetivo é forte, mostrando que os indivíduos, ao perceberem virtuosidade na liderança, se revelam mais empenhados afetivamente para com a organização, seja porque se envolvem, porque sentem que a relação é valiosa ou porque se identificam com ela. Os resultados convergem,

assim, com a evidência teórica que sugere que os indivíduos tendem a agir reciprocamente com maior empenhamento afetivo face a práticas de liderança positivas (Duarte *et al.*, 2021; Ribeiro *et al.*, 2018; Ribeiro *et al.*, 2020; Semedo *et al.*, 2018).

A liderança virtuosa também prediz o desempenho individual dos colaboradores. Os resultados são, então, consistentes com a literatura que sugere que outras formas de liderança positivas, nomeadamente a transformacional e a autêntica, geram melhores performances individuais (Duarte *et al.*, 2021; Ribeiro *et al.*, 2018). Por conseguinte, a conduta virtuosa de um líder promoverá atitudes, comportamentos e emoções mais positivas nos seus colaboradores (e.g., os indivíduos tornam-se mais criativos e ficam mais vigorosos, mais resilientes, mais proativos e mais capazes de estabelecer relações sociais proveitosas para a realização de problemas). Uma das consequências pode ser a melhoria do desempenho individual e, conseqüentemente, organizacional.

Os resultados do presente estudo mostram ainda que o empenhamento afetivo detém um estatuto mediador (mediação total) nas relações entre a liderança virtuosa e o desempenho individual dos colaboradores. Os líderes virtuosos promovem a ligação afetiva dos colaboradores à organização que, reciprocamente, respondem com melhores níveis de desempenho. Tais processos de liderança contribuem, assim, para que os indivíduos desenvolvam laços afetivos que os impelem a cumprir adequadamente, com zelo e dedicação, as funções que lhes são atribuídas, e a contribuam voluntariamente para o bem da organização, através do bom desempenho das funções.

O presente estudo procurou, por isso, dar resposta ao apelo de alguns investigadores por mais pesquisa na área da liderança virtuosa (Hendriks *et al.*, 2020; Newstead *et al.*, 2021). O contributo do estudo torna-se particularmente relevante no contexto de trabalho português onde estudos desta área são muito escassos. Em termos teóricos, esta pesquisa permite assim aprofundar o conhecimento sobre um construto positivo em si mesmo como é a liderança virtuosa, bem como o seu impacto em atitudes e comportamentos de trabalho igualmente positivos, nomeadamente o empenhamento afetivo e o desempenho individual dos colaboradores. Em termos de contributo para a gestão, esta pesquisa ajuda a compreender que as organizações, e designadamente os líderes, podem promover uma força de trabalho afetivamente empenhada e com melhores níveis de desempenho individual, se fomentarem as virtudes no exercício da liderança. Para tal, as organizações devem apostar na seleção de líderes que adotem este estilo de liderança, assim como implementar atividades de formação, coaching e desenvolvimento de líderes que fomentem mais virtuosidade na sua liderança. Estas iniciativas terão um impacto direto do estilo de liderança adotado e, conseqüentemente, nas atitudes e comportamentos dos liderados.

5.2. Limitações e sugestões para estudos futuros

Este estudo padece de algumas limitações que permitem deixar em aberto alguns pontos de partida para futuras investigações. Em primeiro lugar, foi inquirida uma amostra de conveniência cuja representatividade pode ser questionável. Em segundo lugar, os riscos de variância do método comum não devem ser negligenciados, e os dados recolhidos em simultâneo e na mesma fonte podem constituir uma ameaça. Uma alternativa seria recolher os dados em momentos temporalmente distanciados e/ou utilizar um método de dupla fonte. Por último, importa ressaltar que somente o empenhamento afetivo foi testado como variável mediadora. Outras variáveis mediadoras poderão futuramente ser consideradas, tais como os comportamentos de cidadania organizacional, as emoções positivas, a saúde e o bem-estar. Pesem embora as referidas limitações, estão, assim, lançados os alicerces para que novas pesquisas testem a premissa implícita nesta investigação: a de que a liderança virtuosa terá importante impacto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Alzola, M. (2015). Virtuous Persons and Virtuous Actions in Business Ethics and Organizational Research. *Business Ethics Quarterly*, 25(3), 287 - 318. <https://doi.org/10.1017/beq.2015.24>
- Arjoon, S., Turriago-Hoyos, A., & Thoene, U. (2018). Virtuousness and the Common Good as a Conceptual Framework for Harmonizing the Goals of the Individual, Organizations, and the Economy. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 143–163. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2969-6>
- Battistelli, A., Galletta, M., Vandenberghe, C., & Odoardi, C. (2016). Perceived organisational support, organisational commitment and self-competence among nurses: A study in two Italian hospitals. *Journal of Nursing Management*, 24(1), 44-53. <https://doi.org/10.1111/jonm.12287>
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bischak, D., & Woiceshyn, J. (2016). Leadership Virtues Exposed: Ethical Leadership Lessons From Leading in Rock Climbing. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 248-259. <https://doi.org/10.1177/1548051815617629>
- Blau, P. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bright, D., Cameron, K., & Caza, A. (2006). The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249–269. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5904-4>
- Bright, D., Winn, B., & Kanov, J. (2014). Reconsidering Virtue: Differences of Perspective in Virtue Ethics and the Positive Social Sciences. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 445–460. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1832-x>
- Caldwell, C., Hasan, Z., & Smith, S. (2015). Virtuous leadership – insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181-1200. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0148>
- Cameron, K. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K. Cameron, R. Quinn, & J. Dutton, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 48-65). San Francisco: Berrett-Kohler.
- Cameron, K., & Winn, B. (2012). Virtuousness in Organizations. In G. Spreitzer, & K. Cameron, *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 231–243). Oxford University Press.
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Crossan, M., Byrne, A., Seijts, G., Reno, M., & Monz, L. (2017). Toward a Framework of Leader Character in Organizations. *Journal of Management Studies*, 54(7), 986-1018. <https://doi.org/10.1111/joms.12254>
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (Vol. 8). Editora RH.
- Cunha, M., & Rego, A. (2015). As virtudes nas organizações. *Análise Psicológica*, 33(4),

- 349–359. <https://doi.org/10.14417/ap.1022>
- Cunha, M., Rego, A., & Lopes, M. (2013). Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313–328. <https://doi.org/10.14417/ap.804>
- Dawson, D. (2018). Organisational Virtue, Moral Attentiveness, and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility in Business: The Case of UK HR Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 765–781. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2987-4>
- Duarte, A., Ribeiro, N., Semedo, A., & Gomes, D. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in Psychology*, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Gomes, D., Duarte, A., & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: Papel mediador da implicação organizacional. In V. Meirinhos, & E. Vaz, *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas* (pp. 239-253). Editorial Novembro.
- Guimarães, M., Ferreira, M., & Pereira, M. (2019). Evidências iniciais de validade da escala de liderança virtuosa. *Estudos de Psicologia*, 36, 1-10. <https://doi.org/10.1590/1982-0275201936e170101>
- Hackett, R., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50(5), 868-899. <https://doi.org/10.1108/00251741211227564>
- Hendriks, M., Burger, M., Rijssenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*, 43(8), 951-970. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0326>
- Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177%2F0149206316665461>
- House, R. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Ko, I., & Rea, P. (2016). Leading with Virtue in the VUCA World. In J. Osland, M. Li, & M. Mendenhall, *Advances in Global Leadership* (Vol. 9, pp. 375-397). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1535-12032016000009011>
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661–685. <https://doi.org/10.1002/job.431>
- Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Manz, C., & Manz, K. (2014). Virtuous leadership made manifest through education-focused philanthropy: an introduction. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(3), 194-195. <https://doi.org/10.1080/14766086.2014.918401>
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-9010\(02\)00053-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-9010(02)00053-X)

- org/10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyer, M., Sison, A., & Ferrero, I. (2019). How Positive and Neo-Aristotelian Leadership Can Contribute to Ethical Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 390-403. <https://doi.org/10.1002/cjas.1511>
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2021). We don't need more leaders – We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(-ship) development. *The Leadership Quarterly*, 32(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101312>
- Newstead, T., Macklin, R., Dawkins, S., & Martin, A. (2018). What is Virtue? Advancing the Conceptualization of Virtue to Inform Positive Organizational Inquiry. *Academy of Management Perspective*, 32(4), 443-457. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0162>
- Palanski, M. E., Cullen, K. L., Gentry, W. A., & Nichols, C. M. (2015). Virtuous Leadership: Exploring the Effects of Leader Courage and Behavioral Integrity on Leader Performance and Image. *Journal of Business Ethics*, 132, 297-310. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2317-2>
- Pearce, C., Waldman, D., & Csikszentmihaly, M. (2006). Virtuous Leadership: A Theoretical Model and Research Agenda. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 3(1-2), 60-77. <https://doi.org/10.1080/14766080609518611>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902003000400003>
- Rego, A., & Cunha, M. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Rego, A., & Cunha, M. (2011). *Liderança - A Virtude está no Meio*. Actual Editora.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autenti-zóticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300004>
- Rego, A., Cunha, M., & Clegg, S. (2012). *The Virtues of Leadership: Contemporary Challenges for Global Managers*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199653867.001.0001>
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., & Vieira, A. (2004). Organizational Commitment: Toward a Different Understanding of the Ways People Feel Attached to Their Organizations. *Management Research*, 2(3), 201-218. <https://doi.org/10.1108/15365430480000510>
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M., & Jesuino, J. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *13*(1), 7-36.
- Rhee, S.-Y., Dutton, J., & Bagozzi, R. (2006). Making Sense of Organizational Actions with Virtue Frames and Its Links to Organizational Attachment. *Journal of Management Spirituality & Religion*, 3(1), 34-59.
- Ribeiro, N. (2009). Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional. *Tese de doutoramento em Gestão Industrial*.
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2010). Virtuosidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico. In V. Meirinhos, & E. Vaz, *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas* (pp. 285-303). Editorial Novembro.
- Ribeiro, N., Duarte, P., & Fidalgo, J. (2020). Authentic leadership's effect on customer

- orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2097-2116. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0579>
- Ribeiro, N., İlhami, Y., & Gomes, D. (2018). How Transformational Leadership predicts Employees' Affective Commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901-1917. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>
- Ribeiro, N., Rego, A., & Cunha, M. (2013). A virtude nas organizações: Fonte de progresso e sustentabilidade. *Sinais de Fogo*.
- Ribeiro, N., Semedo, A., & Coelho, A. (2017). O Papel da Felicidade na Relação entre a Liderança Autêntica e Criatividade. *Revista Psicologia*, 31(2), 202-209.
- Rickett, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2018). The relationship between authentic leaders and employees' creativity: What are the roles of affective commitment and job resourcefulness? *International Journal of Workplace Health Management*, 11(2), 58-73. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2017-0048>
- Sharma, J., & Dhar, R. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: Mediating role of affective commitment. *American Journal of Nursing Research*, 6(2), 67-81.
- Tripathi, M. (2023). Virtuous leadership and individual performance among Indian bank employees: a parallel mediation model. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2021-0626>
- Valério, A. (2019). Queremos assegurar a melhor experiência de emprego. *Revista Human*, 30-32.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- Wang, G., & Hackett, R. (2016). Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321–345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>