



A INFLUÊNCIA DA RELAÇÃO LÍDER-MEMBRO NA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DOS DOCENTES DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA

THE INFLUENCE OF LEADER-MEMBER RELATIONSHIP IN THE TEACHERS' ORGANIZATIONAL IDENTITY AT A COMMUNITY UNIVERSITY

Recebido em 26.01.2023 Aprovado em 01.08.2023

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i2.57184>

Suzete Antonieta Lizote

lizote@unvali.br

Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí/SC/Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-8702-5096>

Marco Aurélio Batista

marcos.batista@fgv.br

Fundação Getúlio Vargas – Brasília – DF - Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-1592-421X>

Resumo

Este estudo objetivou mensurar a relação entre a troca líder-membro e a identidade organizacional na percepção dos docentes de uma universidade comunitária. A pesquisa de natureza descritiva, teve abordagem quantitativa, sendo aplicado um questionário de autopreenchimento com base no modelo de Liden e Maslyn (1998) para a Teoria da Troca Líder-membro e a escala de Mael e Ashforth (1992) para a Identidade Organizacional. Os respondentes foram 252 docentes de uma universidade comunitária do sul do Brasil. Os resultados mostraram que existe relação entre liderança de troca e identidade organizacional, evidenciando o papel do líder na construção da identidade organizacional.

Palavras-chave: Docentes. Líder-Membro. Identidade Organizacional

Abstract

This study aimed to measure the relationship between leader-member exchange and organizational identity in the perception of professors at a community university. The descriptive research had a quantitative approach, applying a self-completion questionnaire based on the model by Liden and Maslyn (1998) for the Leader-member Exchange Theory and the scale by Mael and Ashforth (1992) for Organizational Identity. Respondents were 282 professors from a community university in southern Brazil. The results showed that there is a relationship between exchange leadership and organizational identity, highlighting the leader's role in building organizational identity.

Keywords: Teachers. Member Leader. Organizational Identity

Introdução

As organizações, amparadas pelos estudos científicos, buscam atingir melhores resultados, seja em seu contexto técnico, econômico ou social. Para alcançá-los, dentre as áreas de gestão, destacam-se a liderança, em seus variados contextos e estilos, e a identidade organizacional.

Na década de 1970, logo após o movimento das teorias contingenciais, surgiu a escola relacional da liderança (Bryan, 2009). Essa escola, toma a relação entre o líder e cada um de seus seguidores como objeto central de interesse. O movimento começa com a Teoria dos Vínculos Diádicos Verticais (Dansereau, Graen & Haga, 1975) e evolui até o desenvolvimento da teoria das Trocas entre Líder e Seguidores, conhecida pela sigla LMX (Leader-Member Exchange) (Graen Uhl-Bien, 1995).

A LMX usa uma perspectiva do processo de liderança baseada no relacionamento (Mulligan, et. al, 2021). Proposta por Dansereau, Caschman e Graen (1973), a Teoria LMX evidência que os líderes adotam diferentes tipos de relações de troca com seus empregados, em um contexto individual, embasados em suas diferentes necessidades, atitudes e personalidades. A teoria propõe que o líder desenvolve relacionamentos de alta (endogrupo) e baixa qualidade (exogrupo) com seus liderados.

Pesquisas mais recentes sobre a Teoria LMX sugerem que sejam associados estudos com outras variáveis que possam melhor explicar os impactos organizacionais e nos indivíduos, uma vez que se comprovou que a LMX tem uma influência geralmente positiva em uma infinidade de percepções, atitudes e comportamentos dos liderados, oriundos da relação líder e liderado (Ionescu & Iliescu, 2021).

Quando se pensa em atitudes, comportamentos e valores dentro da organização, empiricamente se remete ao conceito da OI, que a partir de uma perspectiva construcionista social é considerada como características organizacionais centrais, duradouras e distintas (Albert & Whetten, 1985).

No contexto atual, originado pelo crescimento exponencial do papel da tecnologia no mundo do trabalho, lançaram-se sobre o ensino superior em todo o mundo, novas e urgentes demandas, que exigiram uma resposta proativa das Instituições de Ensino Superior (IES) no que tange ao seu desenvolvimento, conceitos e práticas. A implantação de novas políticas e práticas de inovações organizacionais, capacitam as IES a desempenhar um papel criativo no desenvolvimento econômico e social em uma perspectiva independente, embora ainda seja suscetível ao governo e às demandas da indústria (Etzkowitz & Zhou, 2017). Ruiz e Martens (2019), por sua vez, complementam, evidenciando que as IES são locais propícios para a discussão de ideias e ideologias e, também, o espaço intelectual onde o mérito e a competência devem ser os passaportes para o reconhecimento e o sucesso.

Assim, determina-se o objetivo do presente estudo, que é mensurar a relação entre a Troca Líder-Membro e a Identidade Organizacional na percepção dos docentes de uma Universidade Comunitária.

O estudo em liderança ganha cada vez mais espaço no meio acadêmico, por meio de autores que explanam sobre diferentes estilos de liderança e suas respectivas abordagens, assim como as inúmeras consequências do papel de um líder para uma determinada organização. Já no âmbito organizacional, em busca de vantagens competitivas, as organizações requerem cada vez mais, profissionais que tenham habilidades interpessoais com atitudes empreendedoras, e que sejam capazes de mobilizar os diferentes perfis de colaboradores e seus interesses divergentes em prol dos objetivos da organização (Amaral, 2007).

Buscando-se a relação entre os construtos, destaca-se a relação entre a Teoria LMX e a Identidade Organizacional nos estudos de Teng et. al. (2020); Hussain e Shahzad (2019); Carnevale, Huang e Paterson (2019); Hussain e Shahzad (2018); Niu et. al. (2018); Loi, Chan e Lam (2014). Ainda acerca dos estudos da Identidade Organizacional relacionando-se com a liderança em outros estilos, pode-se destacar os estudos: Zhang et. al. (2022); Ernst e Jensen Schleiter (2021); Erat, Kitapçı e Akçin (2020); Ali et. al. (2019); O' Brien (2017); Casas Klett e Ni (2017); Boehm et. al. (2015); Golant et. al. (2015);

Akbari et. al. (2015); Bastedo, Samuels e Kleinman (2014). LMX e OI são construtos que foram investigados nas pesquisas contemporâneas, mas ainda pouco se sabe sobre a relação entre ambos (Loi, Chan & Lam, 2014) abrindo espaço para a consolidação dessa relação. O presente estudo busca apresentar evidências científicas da relação entre os construtos.

Teoria da Troca Líder-Liderado (*Leader-Member Exchange - LMX*)

A LMX é oriunda dos estudos de Blau (1964), em que apresenta a Teoria da Troca Social e propõe que esta pode ser vista como um processo de reciprocidade e intercâmbio social, influenciada pelas expectativas e necessidades de ambos. Este relacionamento evolui e cresce ao longo do tempo a medida em que supervisores e funcionários aprendem mais sobre o outro e tem novas experiências.

A teoria Leader-Member Exchange (LMX) sugere que os líderes não usam o mesmo estilo de liderança com todos os subordinados, mas desenvolvem um tipo diferente de relacionamento ou troca com cada subordinado (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975; Liden & Graen, 1980; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Graen & Scandura, 1987; Liden & Maslyn, 1998). Para os autores seminais da LMX, Dansereau, Caschman e Graen (1973), o líder e o liderado estabelecem relação de parceria em busca de benefícios mútuos. Este relacionamento está baseado na confiança e nas compatibilidades pessoais. Na continuidade dos estudos, Dansereau, Graen e Haga (1975) introduziram o conceito de LMX (originalmente chamado de 'ligação vertical da díade') como um meio para reconhecer que os líderes adotam diferentes estilos de liderança para estabelecer relacionamentos com seus subordinados, em um contexto individual, com base em suas diferentes necessidades, atitudes e personalidades. Em essência, a LMX sugere que líderes e subordinados desenvolvem relações diádicas únicas ao longo do tempo, uma vez que um influencia o outro e negociam seus papéis a partir de interações contínuas.

O princípio da teoria LMX é que os líderes desenvolvem diferentes tipos de relações de troca com seus empregados (Dansereau, Graen & Haga, 1975). Esses relacionamentos vão desde aqueles que são baseados estritamente em contratos de trabalho (ou seja, baixa LMX, ou exogrupo) até aqueles que são caracterizados por confiança mútua, respeito, simpatia e influência recíproca (ou seja, alto LMX ou endogrupo) (Dansereau, et al., 1975; Liden & Maslyn, 1998).

Devido à restrição de recursos, um supervisor desenvolve apenas LMX de alta qualidade com alguns subordinados e deixa o restante dos relacionamentos LMX com baixa qualidade (Graen & Uhl-Bien, 1995). Este tratamento diferencial cria um sentimento distinto de grupo interno (endogrupo) e externo (exogrupo) entre os funcionários. De modo que os subordinados sob LMX de alta qualidade são considerados membros do grupo, consagrados com 'assistentes de confiança'.

O pressuposto é que a díade de alta qualidade de relacionamento ou endogrupo apresenta resultados diferenciados para a díade e para a organização, em relação aos apresentados por díades de baixa qualidade de relacionamento ou Exogrupo, em uma perspectiva unidimensional.

Em consonância com a perspectiva multidimensional defendida pela teoria da troca social, Dienesch e Liden (1986) propuseram que, embora os comportamentos de trabalho enfatizados por Graen e colegas são importantes, as LMXs podem se desenvolver e perdurar de várias maneiras. Dienesch e Liden sugeriram que as LMXs podem ser baseadas em quantidades variáveis de três "moedas de troca": comportamentos relacionados à tarefa (contribuição), lealdade mútua (lealdade) e simplesmente gostar um do outro (afeto). Esses autores propuseram que uma a troca pode ser baseada em uma, duas ou todas as três dimensões. Assim, os autores rejeitaram a visão de que LMX é um construto unidimensional em favor de uma conceituação multidimensional do construto. Além disso, argumentaram que pode haver variação no peso ou importância de cada dimensão entre os indivíduos. Em 1998, os autores propuseram mais um quarto fator que denominam respeito profissional mútuo e

ampliaram o modelo de investigação, denominando-o LXM-MDM (*multidimensional measure*).

As díades supervisor-subordinado com LMX de alta qualidade são caracterizadas por altos graus de confiança mútua, respeito e obrigações. A LMX de alta qualidade pode melhorar o desempenho dos colaboradores, sendo que supervisores com alto LMX dedicam aos seus subordinados mais do seu tempo, informações concretas, apoio emocional, reconhecimento, empoderamento, o que resulta em atitudes positivas e maior envolvimento no trabalho (Sparrowe & Liden, 1997). Os membros que experimentam uma alta qualidade de LMX se sentem capazes e dignos e, portanto, retribuem mostrando atitudes positivas, maior cumprimento de contrato psicológico, excelente desempenho, menor intenção de rotatividade e comportamentos de cidadania mais altos (Dulebohn et al., 2012; Martin et al., 2018; Afshan; Serrano-Archimi & Akram, 2022).

A teoria propõe que relacionamentos de baixa qualidade com supervisores são caracterizados por trocas econômicas, desconfiança, falta de respeito e lealdade e que relacionamentos de alta qualidade são baseados em respeito, confiança, obrigação e lealdade. Os supervisores e subordinados sob a LMX de baixa qualidade enfatizam apenas o cumprimento obrigatório dos requisitos formais da função de trabalho (Loi, Chan & Lam, 2014). Ao contrário do alto LMX, a baixa qualidade do relacionamento LMX com o líder leva a uma menor motivação, conflito com os membros do grupo e incivilidade no local de trabalho entre os membros (Kashif et al., 2017; Afshan, Serrano-Archimi & Akram, 2022).

Afshan, Serrano-Archimi e Akram (2022) alertam para a importância em estudar a identificação relacional com o líder, porque os liderados que frequentemente interagem com o líder em ambientes organizacionais e se sentem psicologicamente mais próximos do líder do que da organização geral (Zhu et al., 2015). Além disso, a identificação relacional com o líder tem implicações para a autodefinição do liderado, autoavaliação e autorregulação (Andersen & Chen, 2002). Quando os indivíduos se sentem emocionalmente ligados ao líder ou a uma organização, eles são motivados a se engajar em respostas atitudinais e comportamentais positivas (Van Knippenberg et al., 2004). Da mesma forma, Afshan, Serrano-Archimi e Akram (2022) compreendem que a identificação relacional com o líder desenvolvida a partir da qualidade de alto LMX motiva os colaboradores a levar a sério as preocupações do líder e, assim, contribuir com respostas comportamentais positivas na forma de menos cinismo, maior desempenho no papel e maior comportamento de cidadania.

Identidade Organizacional (*Organizational Identity* – Oi)

A Identidade Organizacional (OI) tem sido meta dos gestores e pesquisadores como forma de envolver o colaborador e estimular neste a capacidade de desenvolver todo o seu potencial e extrair o seu melhor em prol dos objetivos organizacionais e pessoais. A teoria da identidade organizacional foi desenvolvida a partir da teoria da identidade social, e OI refere-se à identidade definida por um indivíduo para si mesmo e um tipo de consciência organizacional (Ashforth & Mael, 1989; Chan, Chen & Lin, 2022) quando uma pessoa se identifica com um grupo passa a ter um sentimento de pertencimento em relação ao grupo (Mael & Ashforth, 1992; Chang, Chen & Lin, 2022).

Camacho (2015) esclarece que aqueles que tem pesquisado temas como identidade e identidade organizacional compartilham da preocupação de entender como as pessoas nas organizações se percebem e categorizam a si mesmas como membros de um grupo, uma organização ou uma comunidade. A autora propõe que as definições de identidade organizacional (OI), apontam o caráter sociopsicológico deste processo e incluem fatos de consciência do indivíduo que podem manifestar-se em diferentes graus, podendo ser conscientes, subconscientes ou inconscientes e, por outro lado, apontam para o sujeito e sua relação com o outro, dentro da organização.

Na revisão da literatura, os autores seminais evidenciados nas pesquisas da OI são Albert e Whetten (1985) e Ashforth e Mael (1989), que percebem a identidade organizacional como uma construção social, que se forma por meio das interações dos membros de uma organização. Albert e Whetten

(1985) definiram a identidade organizacional (OI) como as características centrais, distintivas e duradouras de uma organização. Os autores entendem que essas características duradouras residiam na continuidade da organização ao longo do tempo.

Já Ashforth e Mael (1989), possuem preocupação centrada na estratégia organizacional e compreendem que a OI consiste na percepção dos atores organizacionais, cujo senso de pertencimento a uma determinada organização é definido em pelas suas crenças pessoais. Hatch e Schultz (2002), por sua vez a definiram como a dialética interna-externa da identificação como o processo pelo qual todas as identidades - individuais e coletivas - são constituídas. Os autores evidenciaram uma compreensão mais profunda da OI através de uma perspectiva freudiana. De uma perspectiva psicodinâmica, eles argumentaram que a saúde de uma organização (como se manifesta em sua evolução histórica) depende do comportamento equilibrado de seus membros e no senso de responsabilidade, tanto entre si quanto com seus *stakeholders*.

Estudiosos que trabalham no campo da OI encontraram dificuldades em aplicar o conceito no contexto organizacional, resultando em muitos debates no campo científico dada a extensão e complexidade do tema. Assim, ao longo do tempo, a OI foi definida a partir de construcionismo funcional, social, pós-moderno e de perspectivas psicodinâmicas (He & Brown, 2013). Mujib (2017) sugere que a perspectiva funcional percebe a OI como a essência da organização, em que todos os membros da organização têm que seguir cegamente os preceitos institucionais. É frequente observar líderes que invocam uma identidade coletiva como um meio de imputar ou manter o senso de coerência organizacional e cooperação. Na prática, a OI não é seguida cegamente - em vez disso, a OI depende dos significados atribuídos a ela pelos membros de uma organização.

Hatch e Schultz (2002) evidenciaram a aplicação prática da OI, em um sentido psicológico, como foi originalmente defendido por Albert e Whetten (1985): as organizações precisam criar um equilíbrio entre seu foco interno (gerência e funcionários) e seu foco externo (principais *stakeholders* externos). “Quanto maior a discrepância entre as formas pelas quais uma organização se vê e a maneira que o ambiente externo os vê, mais a saúde da organização será prejudicada e sua eficácia diminuída” (Albert & Whetten, 1985, p. 269).

Camacho (2017) destaca que grande parte das teorias de OI supõem implícita e explicitamente que a OI se explica como uma combinação de processos cognitivos, esquemas interpretativos, estruturas de conhecimentos, entendimentos compartilhados, afetos e valores comuns entre os membros de uma organização, nunca desconsiderando o pensamento de Hatch e Schultz (2004) que compreendem que a OI é uma construção constante entre aqueles aspectos que permanecem e aqueles que se transformam, sendo ela um processo dinâmico, fluido e múltiplo.

A OI é uma forma de autodefinição mental que liga os funcionários à organização, onde a lealdade dos funcionários é a chave para a criação de valor para a organização (Guillon & Cezanne, 2014; Chang, Chen & Lin, 2022). Quanto maior a avaliação da organização, mais harmoniosos são os membros que trabalham na organização. Quanto maior a OI dos membros, maior é sua disposição de contribuir para a organização (Tajfel, 1982; Chang, Chen & Lin, 2022).

Procedimentos metodológicos

Para reconhecer a relação entre os construtos, torna-se relevante o posicionamento epistemológico do pesquisador. A presente pesquisa ancorou-se no Paradigma Positivista. A posição positivista busca explicar e prever o que acontece no mundo social por meio de regularidades (Burrell & Morgan, 1979; Paula, 2016).

Considerando-se que o estudo buscou estabelecer relações confiáveis, através da validação de evidências da relação entre os construtos, optou-se pela abordagem quantitativa. Pitanga (2020)

esclarece que, com a pesquisa quantitativa, os pesquisadores preveem a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis mediante a análise da frequência de incidências e correlações estatísticas. O pesquisador descreve, explica e prediz. Dessa forma, com o objetivo de predizer a relação entre as variáveis, a abordagem quantitativa adequou-se aos objetivos do presente trabalho.

As características deste estudo, do ponto de vista dos seus objetivos o posiciona como descritivo. Hair Jr. et. al (2005) esclarecem que os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características em uma questão de pesquisa.

No que concerne aos procedimentos, esta pesquisa é caracterizada como sendo de levantamento ou uma *survey*, visto que se utilizou um instrumento em escala para a coleta das informações. Para Silva (2008), a pesquisa de levantamento se fundamenta na coleta de dados de uma população com base na amostra escolhida e, tem como propósito analisar o comportamento desta população. Geralmente utiliza-se de técnicas estatísticas e análises quantitativas.

Foram aplicados questionários para coleta de dados com perguntas fechadas preenchidos pelos próprios respondentes. O modelo teórico da pesquisa compreende dois construtos: Troca Líder-Liderado e Identidade Organizacional. Os construtos e variáveis foram desenvolvidos com base em estudos anteriores. Para a medida no instrumento, buscando assegurar a equivalência dos modelos, foi utilizada a escala de mensuração de 01 a 07, tipo escala Likert, permitindo a escolha da opção que mais se aproxime de suas percepções. A escala utilizada para a LMX foi a de Liden e Maslyn (1998) e considera três fatores que interferem em uma díade de alta qualidade: lealdade, afeto e contribuição já identificado em estudos anteriores (Graen & Uhl-Bien, 1998; Dienesch & Liden, 1986), acrescido do respeito profissional, validado em 1998 pelos autores. E, para medir a OI, optou-se por utilizar a escala dos autores seminais Mael e Ashforth (1992) como instrumento de pesquisa.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética, por estar em acordo com as prerrogativas éticas exigidas nas resoluções CNS 466/12 e suas complementares, através da Plataforma Brasil, pelo parecer 5.169.274 de 16 de dezembro de 2021.

O instrumento foi elaborado na plataforma *Microsoft Forms*®, através do encaminhamento do link eletrônico para toda a população sujeito de estudo, via correio eletrônico no período de 17 de dezembro de 2021 a 15 de janeiro de 2022. A devolutiva das respostas foram, espontâneas, atingindo-se a amostra demandada já no primeiro contato. Para estimar o tamanho da amostra e determinar o poder estatístico necessários para verificar as hipóteses da tese foi utilizado o *G*Power* v. 3.1.9.2 (Faul et al., 2007). A análise utilizou o teste estatístico de regressão múltipla linear com modelo fixo determinando *a priori* o nível de *alpha* em 0.05, o poder em 0.95 e o tamanho do efeito em 0.15. Considerando que o modelo teórico, o resultado demonstrou que 119 participantes seriam necessários. A partir dos dados coletados, a amostra válida final obtida para o estudo foi de 252 participantes, ultrapassando o mínimo necessário.

Para verificar a qualidade dos instrumentos foi utilizada a análise de confiabilidade por meio do teste Alfa de Cronbach (α) avaliando-se a consistência interna (Cronbach, 1951). Os resultados foram classificados, segundo Landis e Koch (1977), quanto ao escore categorizado no teste, sendo confiabilidade pobre (< 0.0), pouca (entre 0.01 e 0.20), razoável (0.21 e 0.40), moderada (0.41 e 0.60), substancial (0.61 e 0.80) e quase perfeita (0.81 e 1.00). O teste foi aplicado sobre os construtos e sobre as suas dimensões, e ainda, sobre os seus itens para avaliar o seu peso dentro do construto, entendendo que se trata de um teste importante para avaliar construtos únicos (Taber, 2018). A correlação de cada item com os demais foi utilizada para ajuste do resultado com maior confiabilidade e menor redundância (Mun, Mun & Kim, 2015), utilizando-se a estratégia de manter ao menos um item de cada dimensão buscando preservar o maior número possível de itens dentro da análise.

Apresentação e análise dos resultados

Apesar de serem instrumentos já validados na comunidade científica internacional, uma vez que não foram encontrados estudos suficientes no Brasil, a base de dados passou por uma avaliação do viés do método comum por meio de uma análise fatorial exploratória com a extração dos fatores pelo eixo principal sem rotação com carregamento em um fator. O teste de fator único de Harman revelou um percentual da variância explicada acumulada de 34.77 %, o que indica controle do viés por estar abaixo do limiar adotado de 50%. A Tabela 1 apresenta a descrição dos itens do instrumento da LMX.

Tabela 1 - Descrição dos itens do instrumento de LMX

	m	dp	md	IC _{inf}	IC _{sup}	A	k
AFE1	6.30	1.22	7	6.15	6.45	-2.38	5.97
AFE2	5.83	1.45	6	5.65	6.00	-1.47	1.88
AFE3	6.08	1.43	7	5.90	6.25	-1.92	3.15
LEA1	5.47	1.74	6	5.26	5.69	-1.26	0.66
LEA2	5.62	1.65	6	5.42	5.82	-1.25	0.78
LEA3	5.43	1.69	6	5.22	5.64	-1.11	0.47
CON1	5.00	2.07	6	4.74	5.25	-0.83	-0.69
CON2	6.13	1.33	7	5.97	6.30	-2.01	4.27
RES1	5.91	1.53	6	5.72	6.10	-1.69	2.19
RES2	6.15	1.38	7	5.98	6.33	-2.01	3.79
RES3	6.00	1.45	7	5.82	6.18	-1.65	2.10

Nota. m: média. dp: desvio padrão. md: mediana. IC_{inf} : limite inferior do intervalo de confiança à 95%. IC_{sup} : limite superior do intervalo de confiança à 95%. a: assimetria. k: curtose. AFE: Afeto. LEA: lealdade. COM: contribuição. RES: respeito profissional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Ao se observar a Tabela 1, é possível observar uma estabilidade nos resultados, mantendo os resultados no nível da concordância. As maiores médias na dimensão do afeto e menores na dimensão de lealdade. Além disso, observa-se distribuições quase-normais nos itens, com exceção de AFE1 (Eu gosto muito do meu coordenador como pessoa), CON2 (Eu estou disposto a fazer um esforço extra, além daquele normalmente requerido, para desenvolver meu grupo de trabalho) e RES2 (Eu respeito o conhecimento do meu coordenador e a sua competência no trabalho), devido aos valores de assimetria estarem acima do limiar adotado. Importante destacar que o item AFE1, apresenta a maior média dentre as variáveis, e ultrapassa o limite inferior e superior do intervalo de confiança, corroborando com as dicotomias apresentadas acerca do afeto nos estudos de Dienesch e Liden (1986) quando propõem que se espera que a afeição mútua entre líder e membro esteja envolvida no desenvolvimento e continuidade da LMX em graus variados, atentando para o fato de que quando os indivíduos se sentem emocionalmente ligados ao líder ou a uma organização, eles são motivados a se engajar em respostas atitudinais e comportamentais positivas (Van Knippenberg et al., 2004).

Dando continuidade à análise dos dados, buscou-se conhecer a descrição dos itens do instrumento da Identidade Organizacional (Tabela 2).

Tabela 2 - Descrição dos itens do instrumento de identidade organizacional

	m	dp	md	IC _{inf}	IC _{sup}	A	k
IO1	5.05	1.81	5	4.83	5.28	-0.89	-0.13
IO2	5.94	1.35	6	5.77	6.10	-1.62	2.39
IO3	5.98	1.38	6	5.81	6.15	-1.72	2.87
IO4	6.04	1.41	7	5.87	6.21	-1.69	2.58
IO5	5.85	1.40	6	5.68	6.02	-1.43	1.89
IO6	5.54	1.51	6	5.36	5.73	-1.22	1.11

Nota. m: média. dp: desvio padrão. md: mediana. IC_{inf} : limite inferior do intervalo de confiança à 95%. IC_{sup} : limite superior do intervalo de confiança à 95%. a: assimetria. k: curtose.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Os itens do instrumento de identidade organizacional foram descritos na Tabela 2. A maior média encontrada foi em IO4 (Os sucessos desta organização são o meu sucesso), e a menor em IO1 (Quando alguém critica minha organização, parece um insulto pessoal), demonstrando que os colaboradores reconhecem os méritos da instituição, mas não se apropriam dos insucessos na mesma proporção, validando o pressuposto por Mujib (2017), quando afirma que na prática, a OI não é seguida cegamente - em vez disso, a OI depende dos significados atribuídos a ela pelos membros de uma organização. Entretanto, todas as médias encontram-se no tercil alto da escala de resposta adotada. A quase-normalidade das distribuições dos itens pode ser observada pela assimetria e curtose, evidenciando o equilíbrio do instrumento na análise descritiva.

A seguir, buscou-se conhecer a consistência interna do instrumento. A Tabela 3 apresenta os resultados.

Tabela 3 - Confiabilidade dos instrumentos

Construto	α_c	Classificação	Dimensões	α_c	Classificação	n° itens
Teoria da troca líder-liderado	0.91	Q.-perfeita	Afeto	0.93	Q.-perfeita	3
			Lealdade	0.90	Q.-perfeita	3
			Contribuição	0.35	Razoável	2
			Respeito prof.	0.96	Q.-perfeita	3
			Equipe	0.92	Q.-perfeita	14
Identidade organizacional	0.87	Q.-perfeita	-	-	-	4

Nota. α_c : Alfa de Cronbach. Q.-perfeita: quase-perfeita. Respeito prof.: respeito profissional. Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A análise da consistência interna dos instrumentos foi realizada tanto sobre os construtos quanto sobre as dimensões propostas nos instrumentos. A base completa revelou consistência interna quase-perfeita ($\alpha_c = 0.95$). Percebe-se, todavia que no Construto LMX, uma das dimensões apresentou-se abaixo de 0,70 (Contribuição – 0,35), lembrando que a contribuição, como asseveram Dienesch e Liden (1986), é percebida na quantidade, direção e qualidade da atividade orientada para o trabalho que cada membro realiza em direção aos objetivos mútuos (explícitos ou implícitos) da díade. Há de se considerar que a LMX é uma teoria que estabelece uma via de mão dupla, e mais uma vez o contexto em que se realizou a pesquisa, onde os docentes, estavam sentindo efeitos a Pandemia COVID, o avanço exponencial da tecnologia e do trabalho remoto e seus reflexos no Ensino Superior. Tal condição pode ter influenciado os resultados dessa dimensão, em especial.

Ainda assim, as duas escalas demonstraram consistência interna, significando estabilidade e precisão, permitindo o prosseguimento da análise dos dados, partindo-se para a análise das múltiplas relações através da Modelagem de Equações Estruturais.

Para se atingir os objetivos de pesquisa, foi avaliada a relação entre a liderança de troca e a identidade organizacional utilizando-se o modelo de caminho inicial.

Quando inserida na Modelagem de Equações Estruturais, as dimensões contribuição e respeito profissional, não apresentaram relação com OI, uma vez que a carga fatorial foi baixa e não permitia validar o modelo relacionando os dois construtos, permanecendo somente as dimensões afeto e lealdade. Tal resultado evidencia o pensamento de Dienesch e Liden (1986) que compreendem que as LMXs podem ser baseadas em quantidades variáveis de três "moedas de troca": comportamentos relacionados à tarefa (contribuição), lealdade mútua (lealdade) e simplesmente gostar um do outro (afeto), e sugerem que uma a troca pode ser baseada em uma, duas ou todas as três dimensões, rejeitando a visão de que LMX é um construto unidimensional em favor de uma conceituação multidimensional.

Nesse sentido, utilizando-se somente as dimensões afeto e lealdade para poder se estabelecer a relação entre os construtos, primeiramente, torna-se necessário analisar os valores para estimar a confiabilidade

e validade do modelo de mensuração. Os dados são apresentados pelos indicadores da confiabilidade interna, validade convergente e discriminante. A Tabela 4 mostra a confiabilidade dos construtos e a validade convergente no modelo, na relação entre os construtos LMX e OI.

Tabela 4 - Confiabilidade dos instrumentos

Construto	α_c	Classificação	Dimensões	α_c	Classificação	nº itens
Teoria da troca líder-liderado	0.91	Q.-perfeita	Afeto	0.93	Q.-perfeita	3
			Lealdade	0.90	Q.-perfeita	3
			Contribuição	0.35	Razoável	2
			Respeito prof.	0.96	Q.-perfeita	3
Identidade organizacional	0.87	Q.-perfeita	-	-	-	4

Nota. α_c : Alfa de Cronbach. Q.-perfeita: quase-perfeita. Respeito prof.: respeito profissional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Observa-se na Tabela 4, a confiabilidade entre os construtos é considerada quase perfeita (valores entre 0.81 e 1.00), estabelecendo-se a correlação entre os construtos. Tal proposição, valida a concepção de Loi, Chan e Lam (2014), em que pressupõe que com um LMX de alta qualidade, os funcionários verão suas funções mais definidas e estáveis nas organizações, uma vez que são tratados como membros do endogrupo. Como tal, eles estão mais propensos a se identificar com a organização (Loi, Chan & Lam, 2014). Em seguida, para avaliar a validade discriminante foram adotados os indicadores da razão Heteotrait-Monotrait de correlações (HTMT < 0.85), o critério de Fornell-Larcker (1981) onde o AVE dos construtos deve ser maior do que as correlações ao quadrado (Tabela 5).

Tabela 5 - Validez discriminante

Construto	LMX – Liderança de troca	Identidade organizacional
LMX – Liderança de troca	0.7390	0.2745*
Identidade organizacional	0.0713	0.6540

Nota. Critério de Fornell-Lacker: Correlação ao quadrado e AVE na diagonal em negrito. *HTMT.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ao se analisar a Tabela 5, pode-se compreender que o modelo obtido apresenta validade discriminante pelos dois indicadores – LMX e OI, demonstrando que as variáveis utilizadas para representar um construto estão realmente capturando as diferenças entre grupos de interesse e não estão apenas refletindo um ruído aleatório ou variação não relevante. Assim, pode-se entender que evidência da relação da LMX com a OI valida os dois construtos distintos, porém, determinantes, que é a existência de uma relação de troca líder-membro diretamente relacionada com a identidade organizacional, demonstrando que ao julgar a qualidade da LMX como membros de um grupo endógeno, os funcionários esperam que suas necessidades de redução de incertezas e autoaperfeiçoamento possam ser atendidas e, assim, gerem sua identificação para a organização (Loi, Chan & Lam, 2014). Uma vez identificada a validade discriminante, busca-se identificar as cargas cruzadas (Hair Jr. et al., 2014). A Tabela 6 mostra as cargas cruzadas entre os itens do modelo como terceira medida para determinar a validade discriminante. Neste indicador espera-se que as cargas cruzadas internas sejam maiores do que as com outros construtos (Hair Jr. et al., 2014).

Tabela 6 - Cargas cruzadas entre os construtos LMX e OI

	Item	LMX – Liderança de troca	Identidade organizacional
LMX – Liderança de troca	AFE1	0.8550	0.1771
	AFE2	0.8570	0.2300
	AFE3	0.8674	0.2098
	LEA1	0.8038	0.2141
	LEA2	0.8950	0.2565
	LEA3	0.8769	0.2681
Identidade organizacional	IO1	0.1062	0.6646
	IO2	0.1788	0.7853
	IO3	0.2592	0.8555
	IO4	0.2631	0.8449
	IO5	0.2116	0.8751

Nota. em negrito: cargas cruzadas internas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Analisando-se a Tabela 6, é possível observar que o critério de validade discriminante pelas cargas cruzadas foi atingido, comprovando, mais uma vez a relação entre os construtos, evidenciando o pensamento de Loi, Chan e Lam, 2014 que afirmam que a sensação dos colaboradores ao se sentirem membros valiosos da organização derivada da alta qualidade da LMX provavelmente estimulará a uma percepção maior de unidade com a organização. A seguir, busca-se conhecer as cargas, pesos e multicolinearidade dos itens resultantes, A Tabela 7 apresenta os resultados.

Tabela 7 - Cargas, pesos e multicolinearidade dos itens

	Item	Carga	Peso	VIF
LMX – Liderança de troca	AFE1	0.8550	0.1517	3.7361
	AFE2	0.8570	0.1970	4.1026
	AFE3	0.8674	0.1797	4.2512
	LEA1	0.8038	0.1834	2.2879
	LEA2	0.8950	0.2197	4.5360
	LEA3	0.8769	0.2297	3.8865
Identidade organizacional	IO1	0.6646	0.1264	1.7432
	IO2	0.7853	0.2128	1.9772
	IO3	0.8555	0.3085	2.1594
	IO4	0.8449	0.3131	2.3026
	IO5	0.8751	0.2519	2.9740

Nota. VIF: Fator de inflação da variância.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ao se analisar a Tabela 7, percebeu-se que as cargas encontradas mostraram alta força de contribuição (> 0.70, Benitez et al., 2020) na maioria dos itens, com exceção de IO1 (Quando alguém critica minha organização, parece um insulto pessoal) que apresentou valor próximo ao limite adotado, mas ainda assim mostrou o quanto cada item contribui para a consolidação dos construtos. O peso do item mostra a contribuição relativa no construto ao qual pertence, os dois itens com maior peso no modelo foram IO3 (Quando falo da minha organização, costumo dizer “nós” em vez de “eles”) e IO4 (Os sucessos desta organização são o meu sucesso). Não obstante percebe-se que a variação dos pesos na solução encontrada em ambos os construtos foi pequena, validando que as variáveis que permaneceram apresentam impacto em relação ao resultado. Já o fator de inflação da variância nos itens mostrou-se < 4.60. Essas evidências demonstram que, a partir de uma relação de confiança em que o colaborador se sente estimulado autoaperfeiçoamento, eles irão incorporar atributos organizacionais em seu próprio autoconceito e desenvolver uma forte identificação organizacional (Loi, Chan & Lam, 2014) Para

consubstanciar os resultados, a Tabela 8 apresenta o a matriz de correlações empíricas entre os itens que permaneceram no modelo.

Tabela 8 - Matriz de correlações empíricas

	AFE1	AFE2	AFE3	LEA1	LEA2	LEA3	IO1	IO2	IO3	IO4	IO5
AFE1	1										
AFE2	0.80	1									
AFE3	0.80	0.84	1								
LEA1	0.55	0.57	0.60	1							
LEA2	0.69	0.64	0.66	0.72	1						
LEA3	0.64	0.62	0.63	0.69	0.85	1					
IO1	0.06	0.11	0.10	0.06	0.10	0.11	1				
IO2	0.13	0.15	0.12	0.15	0.16	0.20	0.53	1			
IO3	0.16	0.23	0.24	0.22	0.25	0.23	0.47	0.61	1		
IO4	0.19	0.21	0.19	0.22	0.26	0.27	0.40	0.51	0.64	1	
IO5	0.14	0.18	0.16	0.16	0.21	0.23	0.62	0.63	0.62	0.70	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A Tabela 8 mostra a matriz de correlações empíricas entre os itens de afeto e confiança com a Identidade Organizacional, evidenciando padrões e associações nos conjuntos de dados, possibilitando a verificação de como as na LMX estão relacionadas às mudanças da Identidade Organizacional, validando a percepção de Eisenberger et al. (2010) quando estabelecem a relação acerca da percepção dos colaboradores sobre seu supervisor com a identidade compartilhada da organização, uma vez que os supervisores são geralmente vistos pelos funcionários como agentes que representam a organização na gestão das relações de trabalho com os colaboradores. É possível perceber que os itens dos construtos de LMX e OI apresentaram força moderada de sentido positivo na maioria dos itens. A correlação direta entre os construtos de liderança de troca e identidade organizacional foi de 0.2671. Estes resultados foram considerados suficientes para permitir avaliar o modelo de mensuração na primeira etapa da avaliação da mediação proposta A Tabela 9 mostra os valores obtidos para o modelo final.

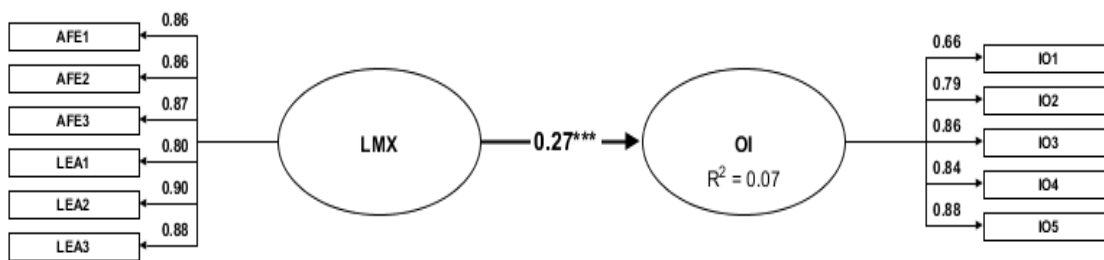
Tabela 9 - Modelo de caminho

Efeito total	B	m	Se	t-valor	p-valor	R ² aj.	f ²	Hipótese
LMX → OI	0.2671	0.2848	0.0637	4.1945	0.0000	0.0676	0.0768	Sustentada

Nota. β: coeficiente original. m: média. se: erro padrão. R² aj.: coeficiente de determinação ajustado. f²: Tamanho do efeito de Cohen.
 Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A partir dos dados apresentados na Tabela 9, pode-se afirmar que a existe relação entre liderança de troca e identidade organizacional, evidenciando o papel do líder na construção da identidade organizacional, em consonância com os estudos de Loi, Chan e Lam (2014) que asseguram que apesar dos poucos estudos, a qualidade da LMX deve ser crucial para influenciar a identificação dos funcionários com a sua organização e enfatizando a importância de se investigar a LMX como um antecedente da identificação organizacional. A Figura 1 - Modelo de caminho inicial da relação entre a Troca Líder-Membro e a Identidade Organizacional ilustra o modelo de caminho inicial da relação entre a Troca Líder-membro e a Identidade Organizacional.

Figura 1 - Modelo de caminho inicial da relação entre a Troca Líder-Membro e a Identidade Organizacional



Nota. LMX: Liderança de troca. OI: Identidade organizacional. *** $p < 0.001$. R^2 : coeficiente de determinação.
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O resultado pode ser visto na Figura 1 onde são demonstrados os itens restantes no modelo encontrado em conjunto com suas cargas fatoriais, e ainda, o índice de correlação entre as variáveis latentes ($r = 0.27$, $p < 0.001$) e o coeficiente de determinação ($R^2 = 0.07$) da variável dependente. Apesar da relação apresentar força baixa, é significativa, confirmando a sensação de serem membros valiosos da organização derivada da alta qualidade da LMX provavelmente estimularão a uma percepção maior de unidade com a organização. Conseqüentemente, de acordo com o motivo de autoaperfeiçoamento, eles irão incorporar atributos organizacionais em seu próprio autoconceito e desenvolver uma forte identificação organizacional (Loi, Chan & Lam, 2014). Dessa forma, a sistematização dos estudos e os resultados objetivos validam a relação teórica entre os construtos.

Considerações finais

O presente trabalho procurou verificar a relação entre a troca líder-membro e a identidade organizacional, mensurando-se a relação da Troca Líder-Membro com a Identidade Organizacional na percepção dos docentes e buscou-se compreender se a relação entre os construtos LMX e OI existiam, para tanto, primeiramente analisou-se os valores para estimar a confiabilidade e validade do modelo de mensuração através dos indicadores da confiabilidade interna, validade convergente e discriminante. Através da validade discriminante, foi possível determinar a relação através dos dois primeiros indicadores – Afeto e Lealdade do construto LMX com a OI. Assim no modelo de caminho inicial entre os construtos LMX e OI, comprovou-se a correlação, com uma significância positiva e um coeficiente de determinação de Pearson (R^2) com efeito pequeno, mas ainda assim relevante, sustentando a Hipótese 1 de que a LMX possui relação positiva e significativa com a OI.

Dessa maneira, as evidências empíricas, quando analisadas cientificamente, demonstram a existência da relação entre os construtos, estabelecendo-se uma relação em que diferentes tipos de relacionamento ou trocas entre a liderança com seus subordinados (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975; Liden & Graen, 1980; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Graen & Scandura, 1987; Liden & Maslyn, 1998), quando baseados na confiança e nas compatibilidades pessoais, torna-se agente desenvolvedor de um tipo de consciência organizacional (Ashforth & Mael, 1989; Chang, Chen & Lin, 2022) que ocorre quando uma pessoa se identifica com um grupo para ter um sentimento de pertencimento em relação a esse grupo.

Metodologicamente a intersecção entre os construtos, a aplicação dos instrumentos e as metodologias de análise mostrou-se eficaz, validando a eficácia da modelagem de equações estruturais, quando se procura estabelecer e sustentar novas hipóteses de trabalho com variáveis comportamentais, latentes e não observáveis empiricamente.

Em relação as contribuições aplicadas para a organização em estudo, muito há de se considerar. Apesar do cenário controverso causado pela COVID-19, os resultados apresentaram determinantes de condições peculiares que podem servir para o planejamento estratégico de gestão de pessoas. Para as organizações, o presente estudo descortina e evidencia a importância das relações formais e informais

entre os colaboradores, como variável relevante para o sucesso organizacional enquanto entidade estruturada e em homeostase, mesmo diante de cenários em crise.

Num primeiro cenário, as relações entre os líderes e membros mostraram-se consistentes e alinhados, todavia, percebeu-se a necessidade de buscar desenvolver na equipe como um todo a relação de confiança e compatibilidades pessoais, tornando seus colaboradores mais otimistas, auto eficazes, e com crenças que se tornam agentes importantes para o envolvimento no trabalho (Halbesleben, 2010), retribuindo para a organização, demonstrando atitudes positivas, maior cumprimento de contrato psicológico, excelente desempenho, menor intenção de rotatividade e comportamentos de cidadania mais altos (Dulebohn et al., 2012; Martin et al., 2018; Afshan, Serrano-Archimi & Akram, 2022).

Importante destacar que quando os indivíduos se sentem emocionalmente ligados ao líder ou a uma organização, eles são motivados a se engajar em respostas atitudinais e comportamentais positivas (Van Knippenberg et al., 2004), uma vez que a identificação relacional com o líder desenvolvida a partir da qualidade de alto LMX motiva os colaboradores a levar a sério as preocupações do líder e, assim, contribuir com respostas comportamentais positivas na forma de menos cinismo, maior desempenho no papel e maior comportamento de cidadania (Afshan, Serrano-Archimi & Akram, 2022).

Destaca-se que os líderes estudados foram os líderes intermediários, e as relações entre seus líderes e seus liderados mostraram-se positivas, caracterizando a formação de um grupo endógeno, apesar do cenário controverso que se encontravam, sugere-se então que esta relação seja fortalecida através da aproximação com a alta gestão, oferecendo-se encontros de feedbacks, de planejamento estratégico, desenvolvimento de objetivos e metas, treinamentos comportamentais, possibilidades de crescimento e reconhecimento econômico e social, estimulando o desenvolvimento e empoderamento das lideranças.

Dessa forma, sugere-se à organização que busque desenvolver na sua equipe a compreensão do seu papel de trabalho como parte de um objetivo maior, através de constantes treinamentos técnicos e pedagógicos e da busca constante da aproximação do corpo docente com o planejamento estratégico de cada um dos setores ou cursos, no caso de cursos de graduação, a aproximação e o envolvimento com o projeto pedagógico é salutar.

E a identidade organizacional, construto que se apresenta como variável dependente desse tripé, apresentou solidez na relação dos colaboradores com a instituição. Entretanto, tal solidez se mostrou consistente, quando os resultados positivos são compartilhados, mas apresentou um desvio padrão considerável nos momentos de fragilidade institucional. A assertiva atual, mais uma vez, pode ser reflexo do momento crítico que as instituições sofreram com a crise atual mundial (COVID-19). De qualquer forma, sugere-se à organização que desenvolva um plano de endomarketing, associando a um plano de reconhecimento interno de seus colaboradores. de forma a renovar a relação com a identidade organizacional.

Sugere-se que a pesquisa seja realizada de forma longitudinal no mesmo ambiente, em um cenário mais promissor ou no mínimo estabilizado. Sugere-se ainda que a pesquisa seja realizada em outras organizações e outros segmentos e em outros contextos culturais, de forma a validar (ou refutar) os achados de presente estudo.

No contexto da LMX, considerando-se o instrumento utilizado, como limitação, foi necessária a exclusão das dimensões contribuição e respeito profissional do modelo para que houvesse significância dos resultados, permanecendo somente as dimensões afeto e lealdade como significantes nos resultados, sugere-se o desenvolvimento de novos estudos, considerando ainda as dimensões excluídas, uma vez que tal instrumento já foi validado em outros contextos. Ainda com a LMX, no ambiente observado, percebeu-se o aparecimento de variáveis latentes que podem ser incorporadas em estudos futuros, dentre as quais, destaca-se a percepção de justiça e a comparação social, como possíveis

mediadores ou moderadores da relação entre os construtos.

E a identidade organizacional, como limitante, apesar de se apresentar como construto multidimensional (afiliação, lealdade e identificação), apresenta um instrumento de análise unidimensional, que apesar da comprovação da eficácia de todas as variáveis, nesse contexto e ou em outros contextos, poderia apresentar resultados mais aprofundados, contribuindo para a evolução dos construtos e os planejamentos de gestão, caso o estudo multidimensional seja realizado.

Para as relações LMX-OI, que se mostrou significativo, validando estudos anteriores, ainda possui espaço para novos estudos, considerando-se a necessidade de aprimoramento dos instrumentos dos três construtos, bem como a inserção de novos construtos nesse processo.

O descortínio das contribuições teóricas, empíricas e metodológicas para a comunidade científica, para as organizações e para a sociedade, para os pesquisadores, enquanto seres curiosos por natureza, abre precedente a uma série de sugestões, a partir das limitações encontradas.

Referências

- Akbari, M. Kashani, S. H., Nikookar-Noghari, H. & Ghaemi, J. (2015). Servant leadership and organizational identity: The mediating role of job involvement. *International Journal of Organizational Leadership*, 3(2), 41-55. [0.33844/ijol.2014.60185](https://doi.org/10.33844/ijol.2014.60185)
- Albert, S. & Whetten, W. (1985). *Organizational identity: research in organizational behavior*, (7. ed.). Greenwich: JAI Press.
- Ali, P. H., Abbaszadeh, M. M. S., Alireza, G. & Hassan, G. (2019). Ispitivanje odnosa između transformacionog stila liderstva i organizacionog identiteta članova fakulteta državnih univerziteta provincije Zapadni Azerbejdžan, Iran. *Serbian Journal of Management*, 14(1), 157-176. [10.5937/sjm14-13786](https://doi.org/10.5937/sjm14-13786)
- Amaral, D. J. (2007). *Teoria da troca entre Líder Liderado (LMX): Uma teórica diática de liderança para identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado*. Tese (Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13(1), 19-64.
- Bastedo, M., Samuels, E. & Kleinman, M. (2014). Do charismatic presidents influence college applications and alumni donations? Organizational identity and performance in US higher education. *Higher Education*, 68(3), 397-415. [10.1007/s10734-014-9719-z](https://doi.org/10.1007/s10734-014-9719-z)
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Brush, H. & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012>
- Bryan, A. (2009). *Liderança nas organizações*. In: Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas.
- Camacho, J. R. C. (2015). *Identidad organizacional: diagnóstico de la identidad organizacional em una institución de educación superior*. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC), Florianópolis, 2015.
- Carnevale, J. B., Huang, L. & Paterson, T. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: An identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 96, 287-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.048>
- Casas Klett, T. & Ni, R. (2017). Psychological and neural mechanisms of rotating leadership in teams: the impact of engagement and shared mental model. *European Neuropsychopharmacology*, 27, 732-733.

- Chang, T. & Hung, C. (2021). How to shape the employees' organization sustainable green knowledge sharing: cross-level effect of green organizational identity effect on green management behavior and performance of members. *Sustainability*, 13(2), 626. [10.3390/su13020626](https://doi.org/10.3390/su13020626)
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dansereau, F., Cashman, J. & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the whole making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Erat, S., Kitapçı, H. & Akçin, K. (2020). Managerial perception and organizational identity: a comparative analysis. *Sustainability*, 12(6), 2278. [10.3390/su12062278](https://doi.org/10.3390/su12062278)
- Ernst, J. & Schleiter, A. J. (2021). Organizational identity struggles and reconstruction during organizational change: narratives as symbolic, emotional and practical glue. *Organization Studies*, 42(6), 891-910. [10.1177/0170840619854484](https://doi.org/10.1177/0170840619854484)
- Etzkowitz, H. & Zhou, C. (2017). Hélice tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Estudos Avançados*, 31(90), 23-48. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>
- Faul, F., Erderfelder, E., Lang, A-G. & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Golant, B. D., Sllince, J. A. A. & Maclean, A. (2015). Rhetoric of stability and change: The organizational identity work of institutional leadership. *Human Relations*, 68(4), 607-631. <https://doi.org/10.1177/00187267145329>
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hair Jr., J. F., et al. (2009). *Análise multivariada de dados*. (5. ed.), Porto Alegre: Bookman.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relation*, 55(8), 989-1018. [10.1177/0018726702055008181](https://doi.org/10.1177/0018726702055008181)
- He, H. & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: a review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35. [0.1177/1059601112473815](https://doi.org/10.1177/1059601112473815)
- Hussain, S. & Shahzad, K. (2018). Role of supervisor's organizational embodiment and Organizational Identification on LMX and job performance relationship: a test of moderated-mediation model. *Journal of Management Sciences*, 5(1), 18-37. [10.20547/jms.2014.1805102](https://doi.org/10.20547/jms.2014.1805102)
- Hussain, S. & Shahzad, K. (2019). The effects of supervisor's organizational embodiment and Organizational Identification on the LMX-creativity relationship. *Journal of Management Sciences*, 13(2), 99-115. [10.21621/sajms.2019132.01](https://doi.org/10.21621/sajms.2019132.01)
- Ionescu, A. & Iliescu, D. (2021). LMX, organizational justice and performance: curvilinear relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 36(2), 197-211. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2020-0154>
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674. [10.1037/0021-9010.78.4.662](https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662)
- Loi, R., Chan, K. W. & Lam, L. W. (2014). Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: a social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42-

61. [0.1111/joop.12028](https://doi.org/10.1111/joop.12028)

Mujib, H. (2017). Organizational identity: an ambiguous concept in practical terms. *Administrative Science*, 7(3), 28. <https://doi.org/10.3390/admsci7030028>

Mulligan, R., Ramos, J., Martin, P. & Zornoza, A. (2021). Inspiring innovation: the effects of Leader-Member Exchange (LMX) on innovative behavior as mediated by mindfulness and work engagement. *Sustainability*, 13(10), 5409.

Mun, J., Mun, K. & Kim, S. W. (2015). Exploration of Korean students' scientific imagination using the scientific imagination inventory. *International Journal of Science Education*, 37(13), 2091-2112. [10.1080/09500693.2015.1067380](https://doi.org/10.1080/09500693.2015.1067380)

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, 982-994. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9937-0>.

O' Brien, A. (2017). Community radio and governance: Leadership, relationship and organizational identity. *Radio Journal International Studies in Broadcast & Audio Media*, 15(2), 227-242. [10.1386/rjao.15.2.227_1](https://doi.org/10.1386/rjao.15.2.227_1)

Pitanga, A. F. (2020). Pesquisa qualitativa ou pesquisa quantitativa: refletindo sobre as decisões na seleção de determinada abordagem. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 8(17), 184-201.

Ruiz, S. M. de A. & Martens, C. D. P. (2019). Universidade empreendedora: proposição de modelo teórico. *Desenvolvimento em Questão*, 17(48), 121-138. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.48.121-138>

Silva, A. C. R. (2008). *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.

Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's Alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(1), 1-24. [10.1007/s11165-016-9602-2](https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2)

Teng, 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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>

Zhang, S., Wang, Y., Ye, J. & Li, Y. (2022). Combined influence of exchange quality and organizational identity on the relationship between authoritarian leadership and employee innovation: evidence from China. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1428-1446. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2021-0019>.