



Bruno Miguel Moreira Néné

Nº Aluno: 2012104358

Impacto da perceção da liderança autêntica no desempenho individual.

Um estudo empírico

Dissertação de Mestrado em Gestão

Coimbra, Agosto de 2015

• U •



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Bruno Miguel Moreira Néné

Impacto da Perceção da Liderança Autêntica no Desempenho Individual
Estudo Empírico

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para
obtenção do grau de Mestre

Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, 2015

Foto da capa pertence ao banco de imagens da Universidade de Coimbra

© UC / Paulo Magalhães

Agradecimentos

“Deus Quer, O Homem Sonha, a Obra Nasce”

Fernando Pessoa

Longo foi o caminho para conseguir concretizar a elaboração da presente Dissertação. Foi necessário muito empenho, dedicação e força de vontade para tornar o sonho realidade. No entanto, apesar de parecer uma caminhada individual, na verdade é fruto do apoio e do incentivo de várias pessoas, que ao longo deste trajeto contribuíram para alimentar a minha chama.

Em primeiro lugar agradeço ao meu orientador Professor Doutor Arnaldo Coelho, que apesar da distância física, sempre se demonstrou disponível e acessível para me guiar no meio da escuridão, tendo sido o farol que me iluminou para eu seguir no rumo certo.

Um agradecimento aos Diretores da empresa que aceitaram acolher a realização deste trabalho, bem como a todos os participantes que de livre e espontânea vontade concordaram em participar neste estudo.

Gostaria de agradecer de forma especial ao Dr. Manuel Carvoeira por ser um verdadeiro Líder Autêntico, que me tem inspirado e permitiu a realização deste trabalho.

Agradeço a todas as pessoas que me acompanharam nesta trajetória, família e amigos e em especial um agradecimento com muito amor e carinho, aos meus Pais que sempre estiveram do meu lado e me apoiaram, não deixando que eu deixasse de sonhar!

A Todos o meu bem-haja.

Resumo

A conjuntura económica e social atual, promove uma lógica de mercado concorrencial, na qual a liderança assume um papel fundamental, sendo considerada um fator que pode determinar a competitividade organizacional à escala da economia global (Ismael, Mohamed, Sulaiman, Mohamed, & Yusuf, 2011). A literatura mais recente tem elevado a importância da Liderança Autêntica (LA) no contexto organizacional, porque esta envolve quatro dimensões: autenticidade, transparência, ética/moral e o processamento equilibrado da informação. O presente estudo tem como objetivo investigar o impacto da perceção da LA no desempenho individual, através da realização de um estudo empírico. Pretende-se verificar se as perceções de LA explicam a felicidade no trabalho (FE); o compromisso afetivo com a organização (CAO); a relação entre líderes e seus seguidores (LMX), a produtividade individual (PR) e desempenho individual dos colaboradores (DI). Foi aplicado um questionário como instrumento de recolha de dados, a amostra de 98 colaboradores, constituída por conveniência, no contexto de uma empresa PME a atuar no setor industrial. O estudo tem uma natureza quantitativa e os resultados obtidos indicam uma tendência da existência de uma relação positiva entre a LA com o LMX e com o CAO. Foi igualmente corroborada a existência de relação positiva entre a FE e o CAO e com o DI, bem como entre o CAO e PR e entre o LMX e a FE. No entanto, os resultados obtidos não permitiram corroborar que a LA tem impacto no desempenho individual dos colaboradores.

Palavras-chaves: Liderança Autêntica, Felicidade, Compromisso Afetivo, LMX e Desempenho Individual.

Abstract

The current economic and social situation, promotes a logic of competitive market, in which the leadership plays a key role, being as described as a factor that can determine competitiveness organizational scale in the global economy (Ismael, Mohamed, Sulaiman, Mohamed, & Yusuf, 2011). Recent literature has elevated the importance of Authentic Leadership (AL) in the organizational context, because this involves four dimensions: authenticity, transparency, ethical/moral and balanced information processing. This study aims to investigate the impact of AL's perception on individual performance, by conducting an empirical study.

It is intended to verify that the AL perceptions explain happiness at work (FE); affective organizational commitment (CAO); the relationship between leaders and followers (LMX), individual productivity (PR) and performance of individual employees (DI). A questionnaire as a data collection tool was implemented on a sample of 94 employees, consisting of convenience, in the context of an SME company to operate in the industrial sector. This study has a quantitative nature and results indicate a trend of existence of a positive relationship between LA with LMX and the CAO. It was also corroborate the existence of a positive relationship between FE and the CAO and the DI and between the CAO and PR and between LMX and the FE. However, the results obtained did not allow corroborate that LA has an impact on the performance of individual employees.

Keywords: Leadership Authentic Happiness, Affective Organizational Commitment, LMX and Individual Performance.

Índice geral

Resumo.....	iv
Abstract	v
Capítulo I - Introdução.....	1
1.1 Enquadramento do tema e problema de investigação.....	1
1.2 Objetivos do estudo	3
1.3 Estrutura da dissertação	4
Capítulo II - Enquadramento Teórico do Estudo.....	5
2.1 Introdução	5
2.2 Poder e Liderança	5
2.3 Conceito de Liderança	7
2.3.1 Competências de Liderança - Modelo de CVF.....	9
2.3.2 Estilos de liderança	11
2.3.2.1 Abordagem de traços de personalidade.....	12
2.3.2.2 Teoria dos estilos de liderança.....	13
a) Estilo de Liderança Autoritário ou Autocrático	13
b) Liderança Liberal ou “Laissez-Faire”	14
c) Liderança Democrática.....	14
2.3.2.3 Abordagem Comportamental	15
2.3.2.4 Abordagem Situacional.....	16
2.3.2.5 Liderança Transformacional.....	19
2.4 Liderança Autêntica.....	20
2.4.1 Autenticidade.....	23
2.4.2 Dimensões da LA	25
a) Autoconsciência	25
b) Transparência	26
c) Ético/Moral	27

d) Processamento Equilibrado.....	27
2.4.3 Seguidores autênticos.....	27
2.4.4 Escala de avaliação da LA	29
2.5 Felicidade (FE)	30
2.6 Compromisso afetivo organizacional (CAO).....	34
2.7 Relação entre líderes e seus membros (LMX)	35
2.8 Produtividade (PR)	37
2.9 Desempenho Individual (DI).....	38
2.10 Conclusão.....	42
Capítulo III – Quadro Conceptual e Metodológico	43
3.1 Introdução	43
3.2 Quadro conceptual.....	43
3.2.1 - Paradigma de Investigação.....	43
3.2.2 - Modelo de Investigação	45
3.3 Definição das variáveis em estudo	46
3.4 Hipóteses em estudo	46
3.4.1 Relação entre LA e a FE	47
3.4.2 Relação entre LA e o CAO	48
3.4.3 Relação entre LA e o LMX	49
3.4.4 Relação entre LA e a PR	50
3.4.5 Relação entre LA e o DI.....	50
3.4.6 Relação entre FE e a PR.....	51
3.4.7 Relação entre o CAO e o PR	52
3.4.8 Relação entre o LMX e o PR.....	52
3.4.9 Relação entre a FE e o DI.....	52
3.4.10 Relação entre o CAO e o DI.....	53
3.4.11 Relação entre o LMX e o DI	54
3.4.12 Relação entre o LMX e o FE.....	54

3.4.13	Relação entre o FE e o CAO	55
3.4.14	Relação entre o LMX e CAO	55
3.5	Operacionalização das variáveis em estudo	56
3.5.1	Instrumento de medida de LA	56
3.5.2	Instrumento de medida da FE.....	57
3.5.3	Instrumento de medida do CAO	58
3.5.4	Instrumento de medida do LMX.....	58
3.5.5	Instrumento de medida da PR.....	59
3.5.6	Instrumento de medida do DI.....	60
3.5.7	- Produtividade.....	60
3.5.8	- Adaptabilidade	60
3.5.9	- Flexibilidade.....	61
3.6	Variáveis Demográficas.....	62
3.7	Recolha de dados	62
3.8	Caraterização da amostra	63
3.9	Metodologia de análise das variáveis	66
3.10	Constituição final das variáveis.....	70
3.11	Conclusão.....	72
Capítulo IV – Estudo Empírico e análise de resultados.....		73
4.1	Introdução	73
4.2	Análise Descritiva	73
4.3	Análise do Modelo Conceptual	75
4.3.1	Análise de regressão linear múltipla	75
4.3.2	Variáveis em estudo.....	79
a)	Submodelo Felicidade (FE)	80
b)	Submodelo Compromisso Organizacional (CAO)	82
c)	Submodelo da relação de trocas entre os Líderes e os seus membros (LMX).....	84
d)	Submodelo Produtividade (PR).....	85

e) Submodelo Desempenho (DI).....	87
-Dimensão Desempenho (DI) - Produtividade	88
-Dimensão Desempenho (DI) - Adaptabilidade.....	88
-Dimensão Desempenho (DI) - Flexibilidade.....	90
4.4 Discussão dos Resultados	91
4.5 Análise dos resultados da variável Felicidade (FE).....	92
4.6 Análise dos resultados da variável Compromisso Afetivo Organizacional (CAO).....	93
4.7 Análise dos resultados da relação variável Líderes e seus membros (LMX).....	93
4.8 Análise dos resultados da variável Produtividade (PR)	94
4.9 Análise dos resultados da variável Desempenho (DI)	94
4.10 Resumo dos resultados obtidos	94
4.11 Conclusão.....	95
Capítulo V – Considerações finais.....	96
5.1 Introdução	96
5.2 Contribuição da investigação para o contexto organizacional	99
5.3 Limitações metodológicas e sugestões para pesquisas futuras.....	99
5.4 Conclusão.....	100
Referências Bibliográficas	CI
Anexos.....	CXVI
I. Questionário do estudo	CXVI

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo dos CVF	10
Figura 2 – Modelo dos CVF da Liderança	10
Figura 3 - Liderança: Modelo situacional	18
Figura 4 – A autenticidade e os seus problemas	24
Figura 5 - Domínios da Liderança	36
Figura 6 – Fórmula de cálculo da produtividade no trabalho	38
Figura 7 – Atitudes antecedentes da gestão eficiente do desempenho	40
Figura 8 – Modelo de Investigação.....	46
Figura 9 – Formulação de hipóteses do estudo.....	47
Figura 10 – Caracterização da amostra (sexo).....	64
Figura 11 – Caracterização da amostra (Grupo Etário).....	64
Figura 12 – Caracterização da amostra (Nível de escolaridade).....	65
Figura 13 – Caracterização da amostra (Antiguidade).....	65
Figura 14 – Caracterização da amostra (Área Funcional).....	66
Figura 15- Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	68
Figura 16- Submodelo inicial de Determinantes da Felicidade	80
Figura 17- Submodelo final de Determinantes da Felicidade	82
Figura 18- Submodelo inicial de Determinantes do Comportamento Afetivo Organizacional	82
Figura 19- Submodelo final de Determinantes do Comportamento Afetivo Organizacional	84
Figura 20- Submodelo inicial de Determinante do LMX.....	84
Figura 21- Submodelo final de Determinantes do LMX.....	85
Figura 22- Submodelo inicial dos Determinantes do PR	86
Figura 23- Submodelo final do Determinante do PR.....	87
Figura 24- Submodelo inicial dos Determinantes do DI.....	88
Figura 25- Submodelo final do Determinante do DI Adaptabilidade	89
Figura 26- Submodelo final do Determinante do DI Flexibilidade	90
Figura 27- Modelo conceptual final.....	92

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Definições de Poder	6
Tabela 2 – Gestores e Líderes.....	9
Tabela 3 - Modelo dos CVF: competências, os papéis e orientações	11
Tabela 4 - Principais características que afetam a felicidade ou infelicidade	33
Tabela 5 – Três domínios de aproximação à liderança	37
Tabela 6- Itens do questionário relativo à LA	57
Tabela 7 – Escala de Medida da Felicidade Subjetiva	58
Tabela 8 – Escala de Medida do Compromisso Organizacional	58
Tabela 9 – Escala de Medida do LMX.....	59
Tabela 10 – Escala de Medida da Produtividade Individual	60
Tabela 11 – Escala de Medida do DI através da subescala de Produtividade	60
Tabela 12 – Escala de Medida do DI através da subescala de Adaptabilidade	61
Tabela 13 – Escala de Medida do DI através da subescala de Flexibilidade.....	61
Tabela 14 – Variáveis Demográficas	62
Tabela 15 – Resultados da análise fatorial e análise de consistência interna	70
Tabela 16 – Análise de descritiva	73
Tabela 17 – Resultados da Análise Regressão Linear (FE).....	81
Tabela 18 – Análise Regressão Linear (CAO)	83
Tabela 19 – Análise Regressão Linear (LMX).....	84
Tabela 20 – Análise Regressão Linear (PR).....	86
Tabela 21 – Análise Regressão Linear (DIA).....	89
Tabela 22 – Análise Regressão Linear (DIF)	90
Tabela 23 – Tabela Resumo dos resultados da análise das Hipóteses Formuladas	91

Lista de Abreviaturas

CAO	- <i>Compromisso Afetivo Organizacional</i>
CEO	- <i>Diretor Executivo</i>
CVF	- <i>Competing Values Framework – Modelo dos Valores Contrastantes</i>
DI	- <i>Desempenho Individual</i>
FE	- <i>Felicidade</i>
GLOBE	- <i>Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness</i>
KMO	- <i>Teste de Kaiser-Meyer-Olkin</i>
LA	- <i>Liderança Autêntica</i>
LMX	- <i>Leader Member-Exchange</i>
MBO	- <i>Management by objectives</i>
PME	- <i>Pequenas e Médias Empresas</i>
PR	- <i>Produtividade</i>
PSYCAP	- <i>Capital Psicológico Positivo</i>
SPSS	- <i>Statistical Package for Social Sciences</i>

Capítulo I - Introdução

1.1 Enquadramento do tema e problema de investigação

No atual contexto de elevada competição à escala mundial, agravado pelo cenário de crise económico-financeira e social, as organizações são permanentemente desafiadas a tornarem-se mais eficientes e competitivas, como forma de sobrevivência e de liderança no mercado global. As nações competem entre si, tornando-se essencial a definição de uma estratégia que promova a sua vantagem competitiva e um padrão de competitividade, que seja reproduzido a nível microeconómico, na gestão das suas organizações (Porter, 1990)

Segundo Avolio & Gardner (2005), a liderança torna-se mais difícil em tempos difíceis, neste sentido, as organizações focam-se sobre o que constitui uma verdadeira liderança. Por esse motivo, defendem que é preciso renovar a confiança, a esperança e otimismo, para ajudar as pessoas a encontrarem um novo sentido, fomentando uma nova autoconsciência e genuinamente relativas a todas as partes interessadas (colaboradores, clientes, fornecedores, administradores, *stockholders*, *stakeholders* e comunidades envolventes).

Ao longo da história vários foram os líderes organizacionais que conseguiram, através do seu estilo de liderança, influenciar as pessoas das suas organizações rumo ao sucesso. Entre tantos outros líderes, destaca-se o exemplo paradigmático de Steve Jobs, co-fundador e ex-CEO da Apple. Segundo um estudo desenvolvido, através do qual se procurou identificar a frequência de características de liderança transformacional de Steve Jobs, os resultados revelaram que as pessoas recordam-no como alguém que possuía três características fundamentais de líder transformacional: criativo, apaixonado, visionário e inovador (Steinwart & Ziegler, 2014).

Verifica-se um interesse crescente na pesquisa e prática, na construção de uma Liderança Autêntica (LA), que complementa a liderança ética e transformacional (Avolio B. J., Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Avolio & Gardner, 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; George, A., & Craig, 2009; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010; Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012; Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014).

A liderança exige autenticidade do próprio (Goffee & Gareth, 2005). Estes autores referem que CEO reconhecidos, tais como, Jack Welch, Richard Branson, ou Michael Dell, afirmam que “...*certamente falha, quem tente liderar como sendo outra pessoa.*”. Os colaboradores não seguem um líder, que investe pouco nos seus comportamentos de liderança. As pessoas querem ser liderados por alguém que seja real e autêntico (Goffee & Gareth, 2005).

Segundo Avolio & Garner (2005), a LA gera o compromisso dos colaboradores com o seu trabalho e promove um ambiente de apoio recíproco entre os líderes e os seus seguidores.

O presente estudo pretende explorar o conceito da LA, na medida, que este tem assumido um enfoque na literatura ao nível dos estudos sobre a liderança na última década, os quais sugerem que esta abordagem da liderança, poderá afetar positivamente os comportamentos e as atitudes dos colaboradores, desenvolvendo o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional e a performance (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012; Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014).

Segundo um artigo publicado na revista Harvard Business Review, em Janeiro de 2015, a autenticidade tornou-se a grande referência da liderança, porém é preciso ter em atenção que “*uma compreensão simplista pode dificultar o seu crescimento e limitar o seu impacto*” (Ibarra, 2015, p. 53),

Constitui assim um enorme desafio desenvolver o presente estudo, através do qual a investigação é conduzida no sentido de compreender a percepção da LA e se esta tem influência nas variáveis relacionadas com as atitudes dos colaboradores (felicidade, compromisso organizacional e o nível de relação entre o líder e os seus seguidores) e se por sua vez, se esses comportamentos influenciam a produtividade e o desempenho individual.

O problema associado a esta investigação, reside na correlação entre as diversas variáveis, no sentido de analisar o impacto da percepção da LA no desempenho individual dos colaboradores e, simultaneamente de verificar se as várias variáveis se relacionam positivamente entre si e se influenciam a mudança de comportamento que proporcione melhores índices de desempenho.

Pretende-se igualmente com o desenvolvimento deste trabalho analisar pistas, para melhoria do desempenho individual dos colaboradores, através do desenvolvimento

de competências de LA. Neste sentido, este trabalho, dispõe de um tema com relevância intemporal em termos empresariais.

Apresenta-se seguida o objetivo geral e específico, que se pretendem atingir com a realização desta dissertação de mestrado em gestão e que a mesma contribua para o estudo do tema e para futuras investigações.

1.2 Objetivos do estudo

O presente trabalho de investigação tem por base o estabelecimento de objetivos, que permitem delinear e conduzir a investigação. Nesse sentido, foi estabelecido um conjunto de objetivos baseados na problemática de investigação e fundamentados pela revisão bibliográfica realizada em relação ao tema deste estudo.

Apresenta-se seguidamente o objetivo geral que se pretende alcançar, bem como os respetivos objetivos específicos.

O **objetivo geral** no âmbito desta investigação é:

- Conhecer o impacto da perceção da Liderança Autêntica no desempenho individual dos colaboradores.

Para atingir o objetivo geral e conduzir a orientação da pesquisa, foram definidos os seguintes **objetivos específicos**:

- Procurar compreender se a Liderança Autêntica, constitui um dos fatores que pode influenciar a felicidade, o compromisso afetivo com a organização e o nível de relação entre o líder e os seus seguidores;
- Verificar se a Liderança Autêntica relaciona-se positivamente com a produtividade individual e consequentemente se produz efeitos no desempenho individual;

1.3 Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, por forma a facilitar ao leitor, uma leitura sistematizada da investigação.

O capítulo I constitui a introdução, no qual se pretende apresentar o tema e a problemática da investigação. Consequentemente apresenta-se os objetivos gerais e específicos propostos para a investigação. Por fim, apresenta-se a estrutura geral do presente estudo.

O capítulo II refere-se ao enquadramento teórico, no qual apresenta-se uma revisão de literatura e do referencial teórico, com o objetivo de fundamentar a investigação, percorrendo a evolução do conceito de Liderança no contexto organizacional, as diferentes abordagens da liderança. Constitui igualmente âmbito deste capítulo a realização de uma revisão da literatura, sobre as dimensões alvo do presente estudo, nomeadamente sobre o conceito de Liderança Autêntica (LA), de Felicidade (FE), Compromisso afetivo com a organização (CAO), a relação entre o Líder e os seus seguidores (LMX), a Produtividade (PR) e Desempenho Individual (DI).

O capítulo III apresenta o modelo conceptual de investigação, com a identificação das variáveis do estudo. São igualmente apresentadas as hipóteses que serão testadas e a respetiva fundamentação teórica sobre as escalas e métricas associadas ao constructo de cada uma das variáveis. O modelo conceptual adotado sustenta a construção do questionário, enquanto instrumento de recolha de dados a ser aplicado numa empresa PME, inserida no setor industrial em Portugal. É igualmente definido neste capítulo os procedimentos estatísticos, nomeadamente o instrumento para a recolha de dados e a caracterização da amostra.

Apresenta-se no Capítulo IV, o estudo empírico e a análise dos resultados obtidos através da aplicação dos questionários, através de análise estatística das correlações entre as diversas variáveis. No final deste capítulo realiza-se a discussão dos resultados.

No capítulo V, são realizadas as considerações finais e é realizada uma reflexão sobre os contributos da presente investigação. São igualmente identificadas as limitações verificadas e sugeridas pistas para futuras investigações.

Capítulo II - Enquadramento Teórico do Estudo

2.1 *Introdução*

Neste capítulo é realizada a revisão da literatura relativa à evolução teórica do conceito da liderança no contexto organizacional. A compreensão do conceito de liderança e das diferentes abordagens conceptuais, constitui uma revisão literária importante, para a compreensão da abordagem da LA.

2.2 *Poder e Liderança*

O conceito de poder surge intrinsecamente ligado ao conceito de liderança, e de acordo com Lukes (2005), um líder não tem poder pelo facto de dispor dos meios que lhe conferem poder, mas sim, por assumir esse mesmo poder (Nunes, 2012).

O poder enquanto constructo, adquire importância ao nível das investigações das ciências sociais aplicadas às organizações, sobretudo a partir dos trabalhos desenvolvidos por (Crozier M., 1963; Crozier & Friedberg, 1977; Pfeffer & Salancik, 1978; Mintzberg, 1979; Pfeffer, 1981 e Friedberg, 1993).

Através de uma abordagem sociológica, os autores Crozier & Friedberg (1977), definem o poder como:

[...] Le pouvoir est une relation et non pas un attribut des acteurs. Il est lié à la relation d'échange, de négociation. C'est une relation qui vise un but, qui n'est pas transitive (elle est directe, pas d'intermédiaire), et qui est réciproque, mais déséquilibrée. C'est un rapport de force dont l'un peut retirer plus que l'autre, mais où l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. Il faut donc étudier le cadre spatial, temporel et social pour mesurer les atouts de chacun, ou les contraintes qui pèsent sur eux (Crozier & Friedberg, 1977, p. 65).

Neste contexto, os autores sugerem o poder como uma relação, encontrando-se associada à negociação. Esta perspectiva terá inspirado a identificação nas organizações, da diferenciação entre poder formal e informal. O primeiro corresponde às relações de poder

definidas pela estrutura e pelos papéis na hierarquia organizacional, o segundo corresponde, ao poder adquirido pelo reconhecimento por parte de outros, em relação aos indivíduos, e à margem da estrutura formal e nível hierárquico. A capacidade de influência é maximizada, através do reconhecimento obtido através do poder informal (Crozier & Friedberg, 1977).

Segundo Rego (1998) o poder é a capacidade potencial para influenciar os outros, esta capacidade advém de várias fontes de poder e é exercida através da adoção de estratégias de influência. Seguidamente apresenta-se na tabela 1, um conjunto de definições de poder.

Tabela 1 – Definições de Poder

Autor	Definição
Russel, 1938	<i>Poder é a produção dos efeitos desejados.</i>
Perrow, 1986	<i>Poder é a capacidade de as pessoas ou grupos obterem para si próprias outputs (bens, remunerações, status social ...) de um sistema em que outras pessoas ou grupos procuram os mesmos outputs. O poder é exercido para alterar a distribuição inicial dos outputs, para estabelecer uma distribuição desigual, ou para os mudar</i>
French, 1956	<i>O poder que A tem sobre B é igual à máxima força que A pode exercer sobre B menos a máxima força que B pode mobilizar em sentido contrário.</i>
Dawson, 1986	<i>Poder é a capacidade de obter decisões, ações e situações de acordo com os nossos interesses.</i>
Bernoux, 1986	<i>O poder de A sobre B é a capacidade que A tem de, na sua relação com B, os termos da troca lhe serem favoráveis</i>
Dalhl, 1957	<i>A tem poder sobre B na medida em que pode obrigar B a fazer qualquer coisa que não faria sem a intervenção de A</i>
Kanter, 1977	<i>Poder é a capacidade de mobilizar recursos.</i>
Mintzberg, 1989	<i>Poder é a capacidade de produzir ou modificar os resultados ou efeitos organizacionais</i>
Finkelstein, 1992	<i>Poder é a capacidade dos atores individuais obterem o que desejam.</i>
Greiner e Schein, 1988	<i>Poder é a capacidade de levar outra pessoa ou grupo a aceitarem as nossas próprias ideias ou planos. Em essência, o poder capacita para obter de outros o que deles se pretende.</i>
Yulk, 1989	<i>O poder é a influência potencial de um agente sobre as atitudes e comportamentos de uma ou mais pessoas-alvo.</i>

Fonte: Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

A liderança e o poder são ambos processos de influência, a ligação entre os dois conceitos assenta na influência e a sua distinção reside na ação. Enquanto o poder é a influência em potência, a liderança envolve o exercício real do poder (Rego A. , 1998).

Após a revisão na literatura sobre a importância do poder, apresenta-se seguidamente o conceito de liderança.

2.3 *Conceito de Liderança*

A liderança assume um dos papéis fundamentais na gestão das pessoas nas organizações, bem como na tomada de decisão, visando o cumprimento dos objetivos individuais e organizacionais. Segundo Idalberto Chiavenato (1992), a Liderança é definida “*como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos*” (Chiavenato I. , 1992, p. 147).

Esta visão é reforçada por Vala & Monteiro (1997), que relativamente às várias definições existentes sobre a liderança, destacam que de um modo generalizado, a sua génese assenta, num processo de influência, que visa a realização dos objetivos de grupo.

De acordo com Jesuíno (1987) existe uma diferença entre os conceitos de poder e de liderança, considerando que o poder permite a realização de objetivos por parte do indivíduo que o detém, independentemente dos objetivos dos indivíduos sobre os quais o poder é exercido; por outro lado, o líder tem a capacidade de mobilizar os recursos necessários para alcançar os objetivos comuns a si próprio e aos seus seguidores (Nunes, 2012).

O constructo do conceito de Liderança tem sido alvo de diferentes conceptualizações e modelos por parte de diferentes autores. Para Jesuíno (1987), a literatura sugere que a liderança terá surgido numa perspetiva político-militar, destacando-se por isso, livros tais como a Arte da Guerra, escrito no século IV a.c. por Sun Tzu. Esta obra é uma referência da estratégia, por revelar a importância da influência do comando e da estratégia para o sucesso militar (Tzu, 2009). É considerada uma referência a nível organizacional, por estar associado à arte de liderar e de gerir pessoas (Neves, 2001).

De acordo com Nunes (2012), existe uma corrente teórica, que enfatiza as características da própria personalidade do Líder e por outro, uma que defende características situacionistas, baseada em fatores ambientais não relevando os aspetos comportamentais, que consideram derivar da aprendizagem social e não de características genéticas (Lourenço, 1993).

O autor Yulk (1989) considera que a liderança poderá assumir significados diferentes, dependendo da perspectiva individual, porque é uma palavra utilizada pelo senso comum e foi adotada pelo vocabulário científico, definindo assim como:

[...] leadership is defined broadly to include influence processes involving determination of the group's or organization's objectives, motivating task behavior in pursuit of these objectives, and influencing group maintenance and culture (Yulk, 1989, p. 5).

A liderança consiste assim, numa atividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente para o cumprimento dos objetivos de grupo (George & Franklin, 1960). Esta perspectiva é igualmente defendida por Kurt Lewin et al. (1939) ao considerarem como ”[...] *um caso especial de influência social, o exercício do poder a partir duma determinada posição na estrutura de grupo* [...]”. Estes autores defendem que o líder informal emerge através da interação do grupo, enquanto o líder formal surge no contexto da estrutura da organização (Vala & Monteiro, 1997).

De acordo Rego (1998) a liderança é um processo de influências através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes e associações dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objetivos e missão da organização (Rego A. , 1998).

Segundo a GLOBE a liderança é a “*capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros*” (House, et al., 1999, p. 184).

De um modo geral, os líderes procuram, conduzir as suas equipas através da sua tomada de decisões, rumo ao atingimento de objetivos. Implicando, inovação e uma visão estratégica a longo prazo (Cunha & Rego, 2005).

A liderança enquanto constructo tem sido desenvolvida por uma multiplicidade de quadros conceituais, originando vários modelos explicativo, os quais não são consensuais para a determinação de uma única definição.

Existem autores que procuram compreender e distinguir os conceitos de Liderança e de gestão, entre os quais (Kotter, 2000), que considera que a liderança se encontra direcionada para desafios de motivação das pessoas, através da satisfação de necessidades humanas básicas (Antunes, 2012). Neste âmbito, a liderança surge na essência da mudança bem-sucedida e tem como objetivo principal gerar uma mudança útil, principalmente se for não incremental. Em contrapartida, a gestão está vocacionada para lidar com a

complexidade, tem como objetivo principal manter em funcionamento o sistema vigente e controla as pessoas empurrando-as na direção certa. A distinção, porém, não significa que a liderança seja boa e a gestão má, mas apenas que são diferentes e servem fins distintos.

Para Bennis (1989) existe uma diferença entre líderes e gestores, não só em termos temporais mas também em termos do modo como atuam, o grau de inovação e o a forma de questionarem as situações (Rego A. , 1998).

Assim, os líderes são considerados mais intuitivos, imprevisíveis, proativos, inovadores e originais, implicando assim a definição objetivos a longo prazo, em contraste com a perspectiva mais conservadora dos gestores (Rego A. , 1998).

Seguidamente apresenta-se uma tabela que resume a perspectiva adaptada sobre a diferença entre líderes e gestores.

Tabela 2 – Gestores e Líderes

Gestores	Líderes
• Rendem-se à situação	• Tentam agir sobre as situações
• Administram	• Inovam
• Questionam o como e o quando	• Questionam o quê e o porquê.
• Objetivos a curto prazo.	• Objetivos a longo prazo
• Procuram seguir exemplos	• Procuram ser originais

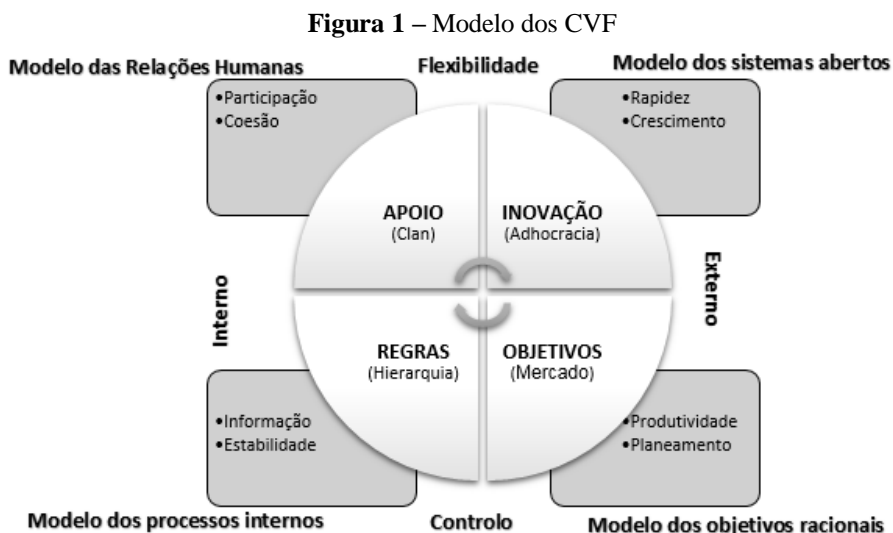
Fonte: Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

A investigação sobre a liderança ajuda a perceber e a compreender a influência dos líderes, em particular dos líderes diretos, no desempenho dos indivíduos, dos grupos e das organizações (Gerstner & Day, 1997). O impacto dos líderes no desempenho é aceite a um nível macro, inferindo diretamente no alcance dos objetivos das empresas. Assumindo a liderança como essencial para o sucesso e eficácia das organizações, surge a necessidade de desenvolver-se as competências de liderança no seio organizacional.

2.3.1 Competências de Liderança - Modelo de CVF

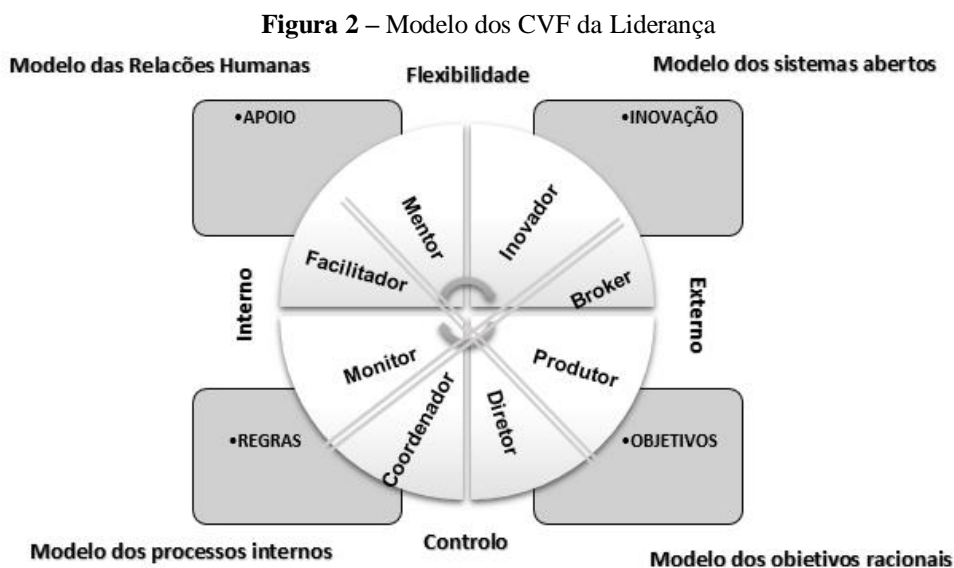
No âmbito das competências de liderança, os autores (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn & Cameron, 1983; Quinn & Cameron, 1988; Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 1990; Cameron & Quinn, 2005 e Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor, 2014) promovem a compreensão da eficácia organizacional, através da criação do modelo dos valores contrastantes (CVF).

Este modelo é constituído por duas dimensões: A primeira no eixo horizontal, que tem como polos opostos, o foco interno e externo; e a outra dimensão, no eixo vertical, que tem como polos opostos, a Flexibilidade e o Controlo (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Estas dimensões encontram-se sobrepostas em quatro eixos, correspondendo a quatro orientações, que encontram-se ilustradas na figura seguinte:



Fonte: Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*. *Management science*, 363-377

A partir de cada uma das dimensões do modelo do CVF, desenvolvido por Quinn & Rohrbaugh (1983), correspondem a diferentes tipos de papéis de Liderança, que por sua vez correspondem a três competências, totalizando assim 24 competências (Felício, Lopes, Salgueiro, & Parreira, 2007). A figura seguinte ilustra este modelo:



Fonte: Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007). *Competências de Gestão: Um Instrumento de Medida para a Realidade Portuguesa*. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6, N°3, 18-30

Apresenta-se seguidamente o conjunto de competências associadas aos papéis dos líderes, segundo as suas orientações com o modelo dos CVF.

Tabela 3 - Modelo dos CVF: competências, os papéis e orientações

Orientações	Papéis	Competências
Inovação	Inovador	1. Conviver com a mudança
		2. Pensamento criativo
		3. A gestão da mudança
	Broker	4. Criar e manter o poder
		5. Negociar compromissos
		6. Apresentar ideias
Objetivos	Produtor	7. Produtividade e motivação pessoal
		8. Motivar os outros
		9. Gestão do tempo e do stress
	Diretor	10. Tomada de iniciativa
		11. Definição de objetivos
		12. Delegação eficaz
Regras	Coordenador	13. Planificação
		14. Organização e desenho
		15. Controlo
	Monitor	16. Reduzir a sobrecarga de informação
		17. Analisar a informação criticamente
		18. Apresentar a informação
Apoio	Facilitador	19. Criação de equipas
		20. Tomada de decisões participativas
		21. Gestão de conflitos
	Mentor	22. Auto compreensão e compreensão dos outros
		23. Comunicação interpessoal
		24. Desenvolvimento dos subordinados

Fonte: Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007). Competências de Gestão: Um Instrumento de Medida para a Realidade Portuguesa. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 6, N°3, 18-30.

2.3.2 Estilos de liderança

De entre as diferentes conceções e abordagens teóricas, que ajudam a definir a liderança, surge a abordagem dos estilos de liderança, que agrupa em três grandes grupos: Teorias de Traços de Personalidade, Teoria dos Estilos de Liderança e Teorias Situacionais de Liderança (Lara & al, 2000).

Outros autores, tais como (Yulk, 1989), sugerem a existência de cinco grandes teorias de liderança: traços de personalidade, comportamento, poder-influência, situacional e integrativa (Lopes & Baioa, 2011).

Estas teorias procuram levantar parâmetros como traços, comportamentos e habilidades intrínsecas ao líder, capazes de explicar as razões para se tornar um líder admirável e influenciador dos seus seguidores.

2.3.2.1 Abordagem de traços de personalidade

Através desta abordagem o líder é percebido através de traços específicos da sua própria personalidade, os quais, poderão explicar o grau de influência sobre o comportamento dos seus colaboradores (Bergamini, 1994). Entre as características de personalidade do líder que geram maior nível de influência, é destacado pelos defensores desta corrente: a inteligência, o otimismo, a empatia, a flexibilidade, a comunicação, a perspicácia, o entusiasmo, a criatividade, etc. (Jesuino J. , 1987).

Segundo Chiavenato (1993) os líderes devem ter características de personalidade que lhes permita diferenciar das outras pessoas. Nesta lógica, acredita-se que as qualidades individuais intrínsecas pessoais dos líderes, não se reduzem à capacidade de assumir responsabilidades, conduta ética, maturidade, coragem e criatividade (Jesuino J. , 1987).

A liderança implica o estabelecimento de relações interpessoais, fluência verbal e traços de personalidade, tais como a cooperação e a sociabilidade são prioritários, influenciando outras pessoas à concretização dos objetivos específicos da organização (Chiavenato I. , 1993).

Os líderes devem possuir características especiais de personalidade que são essenciais no desempenho da liderança (Bergamini, 1994). A abordagem de traços de personalidade do líder, surge do princípio baseado em duas importantes concepções sobre a liderança: a primeira, a de que existe um padrão básico de personalidade para os líderes e, a segunda, que todos os líderes, em qualquer situação revelam os seus traços (Yukl, 2009).

A liderança é considerada mais eficaz quanto mais o líder se destaque dos demais, através das suas características próprias características intrínsecas. Assim, a eficácia da liderança poderá ser explicada, se forem identificadas as características psicológicas e físicas que diferenciavam o líder dos restantes membros da organização.

É cada vez mais reconhecido, que as características pessoais dos líderes não podem estar dissociadas do contexto em que estas se inserem (Jesuino J. , 1987). Assim, os

defensores desta teoria admitiam que os líderes sejam inatos, diferentes das demais pessoas, pelo facto de terem traços de personalidade que os destacam.

O fenómeno da liderança não é explicado apenas com estas teorias. Os estudos sobre a liderança desenvolveram-se também com a teoria dos estilos de liderança, a qual defende a existência de três estilos de comportamentos dos líderes, os quais se apresentam seguidamente.

2.3.2.2 Teoria dos estilos de liderança

A teoria dos estilos de liderança surge na escola das relações humanas e de acordo com Chiavenato (1993) visa estudar o comportamento do líder em relação às pessoas de um grupo ou de uma organização e a forma como o líder orienta as suas atitudes.

Assim, a teoria dos estilos de liderança, é oposta à teoria dos traços de personalidade, na medida, que esta teoria aborda o estilo de conduta do líder, enquanto a teoria dos traços de personalidade, estuda exclusivamente as características intrínsecas do líder.

Os autores Lewin, Lippitt, & White (1939), White & Lippitt (1960) e Chiavenato (2003) referem a existência de três estilos de liderança, que definem o comportamento dos líderes em relação aos seus colaboradores, tais como: Estilo de liderança Autoritário ou Autocrático, Estilo de liderança liberal ou “Laissez-Faire” e Estilo de Liderança Democrático, os quais são seguidamente descritos.

a) Estilo de Liderança Autoritário ou Autocrático

Na liderança autocrática ou autoritária, o comportamento do líder caracteriza-se por ser diretivo, na medida, que transmite as instruções concretas do que fazer, como o devem concretizar e qual o prazo, para que possam atingir os objetivos (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Neste estilo de liderança, os líderes assumem o controlo das decisões e por isso a intervenção dos colaboradores é muito reduzida. Assim sendo, Lewin, White & Lippitt (1939), consideram que o líder procura manter-se afastado do grupo, mas sem grande hostilidade.

O líder gera um clima de tensão e medo na organização e na ausência os grupos, tendem a desenvolverem pouco a sua atividade e a banalizar o trabalho (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Como resultado, verifica-se a falta de espontaneidade e capacidade de iniciativa, bem como inexistência de sentimento de amizade e de pertença ao grupo, porque o líder encontra-se apenas focado na nos resultados e não na satisfação pelo trabalho.

b) Liderança Liberal ou “Laissez-Faire”

O comportamento do líder “*laissez-faire*” caracteriza-se por não se envolver com o grupo de trabalho, deixando a cada um, a liberdade para tomarem as suas próprias decisões, não existindo qualquer envolvimento do líder no desenvolvimento das tarefas executadas pelo grupo (Rizzatti, 2002). Segundo Chiavenato (1992), este estilo de liderança será apenas eficaz, se o grupo for profissional, competente e com sentido de responsabilidade, considerando o elevado nível de liberdade que o grupo tem que ter, para ser criativo e ter iniciativa para desenvolver as suas atividades dentro dos prazos estabelecidos.

c) Liderança Democrática

O estilo de liderança democrática implica o envolvimento dos colaboradores na preparação da tomada de decisões, atribuindo maior ou menor responsabilidade a cada um, de acordo com a sua experiência e competências técnicas e pessoais.

Neste tipo de liderança, o líder procura dar a conhecer a todos os membros, os objetivos e as tarefas que estão inerentes a cada elemento do grupo, estimulando o envolvimento, a responsabilidade e interagida entre os mesmos.

Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e amizade no grupo, e os resultados da organização são positivos. O líder orienta e dá apoio ao grupo (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Liderar é dar poder, delegar tarefas ao grupo e aos membros do grupo para fazerem as coisas (McNeil & Clemmer, 1988). O líder é, a qualquer nível, aquele que inicia e não o que se opõe.

A relação estabelecida entre líderes e liderados é uma das características que interfere direta ou indiretamente no clima organizacional e no desempenho profissional. Importa referir que esta relação é baseada em expectativas mútuas, ou seja, os líderes esperam dos seus liderados um bom desempenho e o cumprimento dos objetivos, enquanto os liderados esperam do seu líder o reconhecimento pelo esforço na execução do seu trabalho. Esta relação mútua pressupõe a existência por ambas as partes (líderes e liderados), de uma boa comunicação, acompanhada de honestidade, lealdade e confiança, estimulando o trabalho de equipa e, conseqüentemente, um melhor ambiente organizacional vivenciado (Gonçalves, 2011).

O estilo de liderança assume um papel decisivo na forma de conduzir a equipa de trabalho nas organizações, por esse motivo, vários autores estudaram diferentes estilos que os líderes podem assumir nas suas organizações, para além dos estilos de liderança tradicionais.

2.3.2.3 Abordagem Comportamental

A abordagem comportamental surge com o intuito de contribuir para explicar a Liderança na perspectiva dos comportamentos, através da qual, a eficácia do líder encontra-se relacionado com os comportamentos que este tem com a sua equipa. A procura das competências dos líderes tornou-se um objetivo crucial das investigações, concentrando assim no que é observável, e traduzido pelas ações assumidas nas diferentes situações de trabalho (Cunha, Rego, & Campos e Cunha, 2007). Nesta perspectiva, acredita-se que a liderança pode ser desenvolvida, treinada e aprendida, através da adaptação do líder às funções de liderança.

Segundo Cunha et al. (2007) a orientação para as tarefas, corresponde ao grau em que o líder define a estrutura do trabalho da sua equipa, visando o cumprimento dos objetivos. Por outro lado, a orientação para as pessoas/relacionamento, tem a ver o nível de comportamento do líder, como por exemplo se é amistoso, apoiante e se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores.

Alguns estudos desenvolvidos visaram identificar os estilos comportamentais dos líderes eficazes, tendo sido desenvolvidos, entre outros o questionário *Leadership Behavior Description Questionnaire* (L.B.D.Q.), através do qual foram identificados dois grupos de

comportamento para os líderes, um denominado de consideração e outro de estruturação (Jesuino, 1996).

De acordo com Jesuino (1996) os autores (Fleishman & Peters, 1962), consideram que o grupo de comportamentos de consideração, ou liderança orientada para as pessoas, refere-se às relações interpessoais, nomeadamente sobre as boas relações que pode estabelecer na organização, baseado na confiança mútua, respeito pelas ideias dos seus colaboradores, preocupação com o bem-estar e consideração pelos seus colaboradores. Por outro lado, a estruturação, ou liderança orientada para a tarefa, refere-se à definição de estrutura e papéis, bem como as dos seus colaboradores para a realização dos objetivos.

2.3.2.4 Abordagem Situacional

Os autores Hersey & Blanchard (1986) propõem uma abordagem de liderança Situacional, baseado no desenvolvimento de um referencial conceptual que procura evidenciar as variáveis situacionais chaves, de modo, a adequar o comportamento do líder às circunstâncias da situação (Romano, 2002).

A Liderança Situacional evidencia o comportamento do líder em relação aos subordinados em função das suas respetivas maturidades, ou seja, em suma, em busca da eficácia na gestão. A maturidade é definida como a capacidade e a disposição das pessoas assumirem a responsabilidade de conduzirem o seu próprio comportamento.

As variáveis de maturidade devem ser consideradas especificamente em relação a uma tarefa, função ou objetivo específico. Todas as pessoas tendem a ser mais ou menos maduras em relação ao conjunto de suas tarefas ou função, podendo ser mais ou menos imaturas para outras tarefas, funções ou objetos específicos. A avaliação da maturidade é importante no sentido de orientar as ações do líder, de modo a assegurar os estilos de Liderança adequados para cada indivíduo do grupo, e para o grupo como um todo. Desta forma, níveis diferenciados de estilos serão aplicados à natural diferenciação entre os grupos e aos indivíduos isoladamente.

O conceito de maturidade envolve duas dimensões: a maturidade de trabalho (capacidade) e a maturidade psicológica (disposição).

A maturidade de trabalho refere-se ao conhecimento e à capacidade técnica (habilidade) incluindo a experiência necessária para a execução das tarefas com autonomia.

De acordo com Hersey & Blanchard (1986), a maturidade no trabalho é definido como a competência que compreende o conhecimento e a habilidade, que podem ser adquiridos através da educação, formação e ou experiência.

A maturidade psicológica refere-se à competência (confiança em si mesmo) e ao empenho (motivação) para cumprir as tarefas sem necessidade de encorajamento ou correção. Nesta perspectiva, a maturidade psicológica é considerada como o compromisso resultante da combinação da confiança e da motivação. Segundo o autor, a confiança é a medida de segurança da pessoa em si mesmo - a sensação de ser capaz de desempenhar bem um trabalho sem supervisão, enquanto a motivação é o interesse e o entusiasmo da pessoa em fazê-lo bem (Hersey & Blanchard, 1986).

A Liderança Situacional adotou quatro estilos de liderança, alicerçados na evolução de estudos anteriores, a partir dos estudos do Bureau of Business Research da Ohio State University a partir de 1945 (Hersey & Blanchard, 1986).

Apresenta-se seguidamente os estilos de liderança defendidos por Hersey & Blanchard (1986):

- **S1 Dirigir/Direcção** - Elevada orientação para a tarefa e baixo relacionamento, que envolve a responsabilidade sobre: Estrutura, Supervisão, Controlo, Supervisão, Decisões devem ser obedecidas e Tomada de decisões pelo supervisor.

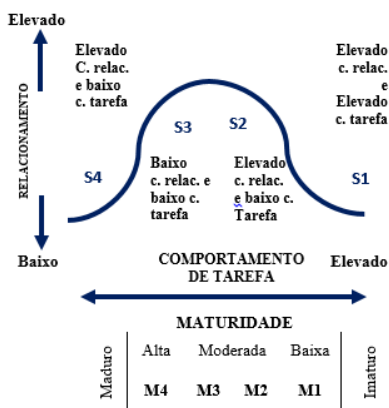
- **S2 Persuasão/Formação**-Elevada orientação para as tarefas e alto relacionamento com as pessoas, que envolve dirigir e controlar.

- **S3 Participar/Apoio** - Baixo ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas, envolvendo troca de Ideias, partilha decisões, facilitação, capacidade de saber ouvir e de apoiar.

- **S4 Delegar** - Baixo ênfase na estruturação das tarefas e baixo nível de relacionamento com as pessoas, envolvendo saber transferir conhecimento, avaliação de resultados, estabelecimento de objetivos, delegar a tomada de decisão pelos subordinados.

A seguinte figura representa a associação entre o nível de maturidade e o estilo de liderança.

Figura 3 - Liderança: Modelo situacional



Fonte: Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para Administradores (4ª ed.)*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda

A motivação é o desejo de exercer elevados níveis de esforço visando determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende dos objetivos, da força e intensidade do comportamento (esforço), da duração e da persistência (Chiavenato I. , 1992).

A necessidade significa uma carência interna, que cria um estado de tensão no indivíduo. As teorias da motivação procuram fornecer uma visão global das necessidades (Lara & al, 2000). Entre as quais, se destaca a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, aponta para necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

A função do gestor é de motivar os elementos da equipa (Robbins, 2002). As pessoas têm necessidades diferentes e portanto, não devem ser tratados de igual forma. É importante a definição de objetivos e o fornecimento do respetivo feedback sobre desenvolvimento dos colaboradores (Lara & al, 2000).

Segundo Robbins (2002) "A motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação." A motivação é definida como a vontade de desenvolver elevados níveis de esforço visando o cumprimento de objetivos organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

Um dos fatores igualmente importante consiste em vincular um sistema de recompensas ao desempenho, se os indivíduos perceberem essa relação como baixa, os resultados serão igualmente de baixo desempenho, de diminuição na satisfação no trabalho

e aumento nas estatísticas de rotatividade e absentismo. Esta perspectiva corresponde ao modelo dos fatores motivadores e higiênicos (Herzberg, 1965).

O estilo de liderança adotado pelo gestor tem um impacto muito relevante no nível de motivação dos elementos da equipa. O líder ao promover o envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão, consegue o compromisso no cumprimento dos objetivos, e promove assim a motivação e o aumento da produtividade.

2.3.2.5 Liderança Transformacional

No seguimento dos diferentes quadros teóricos, relativos aos estilos de liderança, surge a abordagem da liderança transformacional, que visa a identificação dos comportamentos dos líderes com influência nos seus colaboradores, ao nível dos seus valores como das suas aspirações (Guerra, 2012) .

A liderança transformacional é considerada como um o estilo de liderança mais eficaz (Burns, 1978). Evolui-se de uma liderança centrada no controlo e na troca de bens de satisfação (transacional), como a remuneração, para uma liderança com delegação de poder, com enfoque no desenvolvimento de valores de compromisso e de motivação dos colaboradores (Hooper & Potter, 2010).

Segundo Guerra (2012), a essência da liderança transformacional, baseia-se na capacidade do líder de mudar os valores, as crenças e as atitudes dos colaboradores com o intuito de estimular o empenho. Isto é possível através da articulação da visão, uma visão com futuro da organização, garantindo um modelo alinhado com essa mesma visão que incentiva a orientação para os objetivos, demonstrando assim a consideração pelos colaboradores (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1966).

No seguimento da apresentação da revisão bibliográfica sobre a evolução das diferentes abordagens teóricas sobre liderança, apresenta-se de seguida o conceito de liderança autêntica.

2.4 *Liderança Autêntica*

A LA constitui uma derivação melhorada da liderança transformacional e tem adquirido grande relevância devido às mudanças imprevisíveis que as organizações contemporâneas enfrentam face à realidade contextual em permanente mudança.

A Liderança Autêntica (LA) é definida por Walumbwa et. al (2008) como:

[...] as a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, p. 94).

O conceito da LA, surge do interesse crescente por parte de diferentes autores, no desenvolvimento de investigações sobre organizações positivas, (Peterson & Luthans, 2003), realçando os benefícios de um contexto organizacional positivo (Cameron & Dutton, 2003).

De acordo com os autores (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005 e Luthans & Avolio, 2006) o líder autêntico desenvolve um clima positivo na sua organização gerando autoconfiança nos seus liderados e focando-se dum modo essencial na transparência, na ética, na moral, na autoconsciência e na colaboração.

A definição do constructo de LA é inicialmente definida por Luthans & Avolio (2003) como:

[...] um processo desenhado a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e num comportamento positivo autorregulado por parte dos líderes e dos colegas, fomentando um autodesenvolvimento positivo (Luthans & Avolio, 2003, p. 243)

Segundo Shamir & Eilam (2005) a LA, não deriva da sua posição hierárquica e do poder que lhes é conferido pela estrutura organizacional, mas sim como resultado da autenticidade, do reconhecimento de si mesmo, das suas qualidades e limitações. Partindo desta perspetiva os autores referem que:

[...]Authentic Leaders do not fake their leadership – their leadership does not come from their position nor do they work on developing an image or persona of a leader. Leadership is a self expressive act: part of their ‘true’ or ‘real’ self:

they are themselves rather than conforming to others expectations (Shamir & Eilam, 2005, p. 396).

Alguns estudos desenvolvidos, realizaram a análise da existência de correlações de organizações positivas (e.g., capital psicológico, responsabilidade social da empresa, comportamentos de cidadania organizacional, psicologia positiva), evidenciando as vantagens que tem vindo a ser atribuído às dinâmicas positivas (Cameron & Dutton, 2003)

Um estudo realizado por Sousa (2009), relativo à relação entre a LA e a criatividade dos seus colaboradores, evidenciou que os líderes pronunciaram-se sobre a criatividade dos seus colaboradores e os colaboradores descreveram o seu capital psicológico positivo (PsyCap) e a LA dos seus supervisores (Sousa, 2009).

Deste modo, o estudo desenvolvido por Sousa (2009), valida de forma empírica os argumentos teóricos que sugerem que a LA se relaciona com o capital psicológico positivo (PsyCap), potenciando assim, o desenvolvimento da criatividade dos colaboradores. O referido autor, acredita que a criatividade constitui um recurso crucial, para potenciar as organizações a enfrentarem os desafios da competitividade, promovendo assim, uma melhoria da eficiência organizacional (Sousa, 2009).

Outros autores, referem que a liderança depende do clima organizacional e dos seus colaboradores (Mateus, 2013). Assim sendo, alguns autores, entre os quais George & Craig (2009), sugerem que a liderança por excelência, deverá ser autêntica. Nesta perspetiva, para se tornar um líder autêntico, não é fácil, é preciso saber viver com valores, ética e deter uma grande auto-consciência (George, A., & Craig, 2009). Os referidos autores referem que:

[...]os líderes autênticos podem levar a liderança a um nível mais elevado de desempenho porque inspiram confiança, segurança e lealdade na empresa e no trabalho. Eles têm a vantagem de alinhar outras pessoas em torno de um propósito comum, delegar noutros líderes e utilizar todas as capacidades de liderança (George, A., & Craig, 2009).

No estudo relativo à LA com enfermeiros, os investigadores Laschinger et.al (2012), proferiram que o estilo de liderança na enfermagem é um importante fator que contribui para a satisfação com o trabalho dos enfermeiros, sendo que os líderes autênticos são facilitadores, que permitem o desenvolvimento da aprendizagem, autonomia, competência e satisfação com o trabalho.

Os resultados obtidos com o estudo, permitiram a estes autores verificar que a LA encontra-se positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e com o desempenho, sendo que, verificaram existir um efeito positivo do clima organizacional (Laschinger, Wong, & Grau, 2012).

Os autores supramencionados, sugerem que a LA de enfermeiros facilita o acesso dos enfermeiros à informação, potenciando oportunidades de aprendizagem e de crescimento. De igual modo, verificaram que a existência de recursos e de apoio adequado, existe maior propensão para gerar um ambiente de trabalho positivo, que fortalece a organização.

Um outro estudo, realizado por Koçoglu, Gürkan & Aktas (2014) revela que o supervisor direto exercer um papel que poderá gerar um efeito positivo direto sobre a satisfação no trabalho.

Outros autores, defendem que os líderes autênticos possuem elevados níveis de confiança, esperança, otimismo e resiliência (Jensen & Luthans, 2006 e Luthans & Avolio, 2009). Considerando que, a LA assume um papel de influência sobre os seguidores, é importante ter-se em consideração que os líderes autênticos constituem-se, como um exemplo para os seus colaboradores seguidores, encorajando-os também a comportarem-se de forma autêntica (Shamir & Eilam, 2005).

Assim, os líderes autênticos ao demonstrarem confiança, otimismo, resiliência e esperança, influenciam os seus seguidores, através de uma relação emocional e social positiva (Avolio & Gardner, 2005). Estes autores, sugerem que as emoções positivas dos líderes, fomentam positivamente o desenvolvimento emocional e cognitivo dos outros membros da organização.

Outros autores procuraram compreender as relações entre os estados psicológicos positivos dos líderes e os estados psicológicos positivos dos seus colaboradores (Conner & Norman, 2005). Nesta perspetiva, sugerem que os estados psicológicos positivos do líder, podem ser entendidos pelos colaboradores.

Esta visão é reforçada por outros autores, que defendem que os líderes que se sentem entusiasmados, excitados, confiantes e otimistas têm maior probabilidade de transmitir essa energia para os seus seguidores (George, A., & Craig, 2009).

2.4.1 Autenticidade

O dicionário da língua portuguesa define a autenticidade como sendo “*carácter do ato...*” e “*qualidade do que é conforme à verdade; veracidade*”¹.

Vários autores procuraram definir o conceito, devido ao crescente interesse na psicologia social. A Autenticidade, em sentido psicológico da palavra, encontra-se associada com a identidade humana e com os fatores eficazes da psicoterapia. De acordo com (Vymětal, 2001), é definida como uma variável psicológica complexa e corresponde a uma caracterização relativamente constante da personalidade do indivíduo. Assim sendo, Vymětal (2001) refere que a Autenticidade expressa o grau de autoidentidade de uma pessoa e, ao mesmo tempo, mostra o quanto é o seu comportamento se encontra conectado com o seu auto- conceito.

Segundo Harter (2002) a autenticidade significa “*possuir experiências pessoais, quer sejam pensamentos, emoções, necessidades, preferências ou crenças, processos capturados pela injunção*” que implicam que o indivíduo “conhecer-se a si mesmo” e, tenha comportamentos condizentes com o “Teu verdadeiro ser” (Harter, 2002, p. 382).

Verifica-se uma tendência dos vários estudos na literatura, sugerirem que a autenticidade deverá ser visto como diferente de sinceridade, na medida, que tem a ver mais com o “*verdadeiro ser*” em si mesmo (Avolio B. J., Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).

A autenticidade tem a ver com a essência de cada um, sendo assim “autossuficiente”, não necessita da presença de outros indivíduos para se ser considerado “autêntico”. Esta situação é oposta à sinceridade, a qual ocorre através do relacionamento com os outros.

A autenticidade é definido como um processo de desenvolvimento do indivíduo, capaz de promover a autoconsciência e as percepções corretas, capacita a autorregulação, e alinha o seu comportamento com os seus valores intrínsecos, as suas crenças, as suas

¹ *autenticidade* in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. [consult. 2015-08-14 12:05:43]. Disponível na Internet: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/autenticidade>

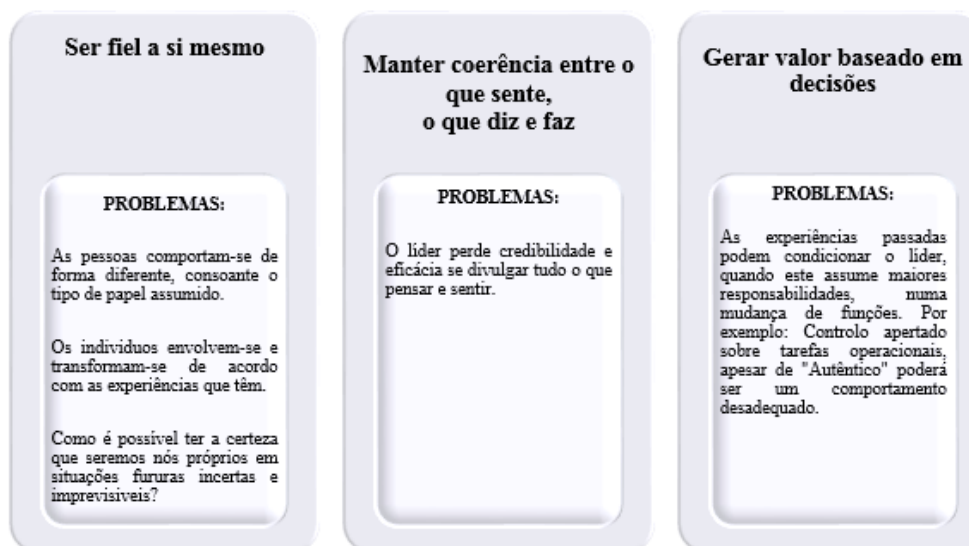
emoções e os seus pensamentos (Avolio B. J., Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).

A autenticidade é considerada como um constructo psicológico, que espelha a tendência para o indivíduo se ver a si mesmo num contexto social e para conduzir a sua vida de acordo com os seus valores e princípios essenciais (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005).

Uma publicação recente, refere que a palavra "*autêntico*" tradicionalmente se refere a "*qualquer obra de arte que é um original, não uma cópia*". Porém, quando aplicado à liderança, assume um significado diferente, sendo por isso necessário cuidado (Ibarra, 2015).

Apresenta-se na figura seguinte três exemplos de situações identificados por Ibarra (2015), que sugerem problemas e cuidados associados à autenticidade.

Figura 4 – A autenticidade e os seus problemas



Fonte: Ibarra, H. (2015). *The Authenticity Paradox*. *Harvard Business Review*, 93, (1), 53-59.

As inquietações suscitadas por Ibarra (2015) sobre a autenticidade, sugerem um conjunto de problemas, referem-se à perspectiva de considerar a autenticidade como um adjetivo relativo, na medida, que as pessoas não são totalmente autênticas ou não-autênticas (Erickson, 1995).

A autenticidade poderá ser encarada de forma contínua ao longo do tempo, podendo as pessoas variar entre serem totalmente autênticos ou completamente não

autênticos. Nesta perspetiva temporal, as pessoas poderão atingir maiores ou menores índices de autenticidade.

Numa outra perspetiva, a autenticidade poderá refletir nas pessoas, a consistência entre os seus valores, crenças e ações. Nesse âmbito, a autenticidade produz níveis de autoestima elevados, pelo facto de existir uma maior tomada de consciência de si mesmo, incluindo os seus aspetos positivos e negativos (Kernis, 2003).

A abordagem da LA defende a influência positiva na satisfação no trabalho e na performance individual. Neste contexto surgem as dimensões da LA (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

2.4.2 Dimensões da LA

Existem quatro dimensões da LA, que foram originalmente identificadas e defendidas por Walumbwa et al. (2008) e que foram adaptadas para Portugal através de um trabalho desenvolvido por (Mateus, 2013). Seguidamente apresenta-se as dimensões da LA:

a) Autoconsciência

O líder autêntico possui consciência sobre si próprio, conhece as suas capacidades e compreende que tem limitações e aceita-as quer para si, quer perante terceiros (Mateus, 2013). A coerência do seu comportamento transmite confiança e estabilidade para os seus seguidores (Kiel & Lennick, 2005).

A autenticidade constitui um processo de desenvolvimento do indivíduo que segundo alguns autores, promove a autoconsciência e as perceções corretas, capacita a autorregulação, e alinha o comportamento deste com os seus valores internos, as suas crenças, as suas emoções e os seus pensamentos (Avolio & Gardner, 2005).

O autoconhecimento é essencial para que o líder, seja reconhecido e transmita confiança aos seus colaboradores, na medida, que ao conhecer as suas limitações, poderá superá-las e desenvolver os seus aspetos fortes, gerando assim uma maior autoconsciência e autoconfiança (Estanqueiro, 1992).

A autoconsciência refere-se à compreensão das suas próprias forças e fraquezas e, ao possível impacto nas outras pessoas (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Quanto mais elevada for autoconsciência de um líder, maior será a capacidade para aceitar os seus próprios defeitos e qualidades, tornando-os assim, mais transparentes e abertos na relação com os outros. Os líderes autênticos transmitem assim o seu conjunto de valores, crenças e princípios éticos e morais (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

b) *Transparência*

Face à atual conjuntura, o desafio da liderança é muito elevado, sendo por isso cada vez mais importante, que os líderes sejam transparentes, por forma a fomentarem uma cultura de sinceridade na organização. A confiança e a transparência são conceitos que se encontram correlacionados, sendo a transparência a grande responsável pela confiança aos colaboradores (Goleman, Bennis, & O'toole, 2009).

Para Walumbwa et al. (2008) o líder deverá apresentar-se de forma autêntica e transparente, para que seja capaz de gerar o sentimento de confiança nos outros.

A LA envolve, para além da autenticidade do líder como pessoa, as relações autênticas que este estabelece com os seus seguidores. Estas relações são caracterizadas por transparência, abertura e confiança, sendo por isso importante uma definição clara dos objetivos, em especial quando se refere ao desenvolvimento dos seus colaboradores (Avolio & Gardner, 2005).

Segundo o autor, as ações dos líderes autênticos, são baseadas nos seus valores e convicções, correspondendo a prática ao que transmitem ou expressam por via da comunicação. É por isso importante existir coerência entre o que dizem e acreditam, sendo caracterizados por elevados níveis de integridade e transparência. Assim sendo, os autores Avolio & Garner (2005), defendem que a transparência, constitui uma das características fundamentais do líder autêntico.

A transparência relacional implica apresentar o seu lado verdadeiro (autêntico) aos outros, envolvendo compromisso com os outros, expondo-se de forma genuína, não fingindo ser outra pessoa, criando laços baseados na intimidade e confiança com os outros, e encorajando-os no mesmo sentido (Kernis, 2003).

c) *Ético/Moral*

A ética e a moral nas organizações surge como uma consequência do processo de tomada de decisão (Orts, 1994). Em regra, nas empresas o líder é o responsável pelas decisões estratégicas, sendo por isso essencial que as mesmas sejam éticas e baseadas em valores morais.

O desenvolvimento da Liderança Autêntica envolve uma conduta moral e ética, transmitida a todos os níveis da organização (Avolio B. J., Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004)

Segundo Mateus (2013), os autores (Fullan, 2003 e Lennick & Kiel, 2009), defendem que o líder deverá procurar um objetivo moral, nomeadamente, comprometerem-se com os seus colaboradores, dedicarem-se a cada um deles como pessoas e transmitir-lhes a sua energia positiva, inspirando-os para alcançarem o seu melhor.

Outros autores, consideram como uma forma de autorregulação, composta por padrões e valores morais, não sujeito a pressões intra ou extra-organizacionais, resultando assim, numa tomada de decisão consistente com os valores defendidos (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

d) *Processamento Equilibrado*

Neste contexto, os autores Avolio & Gardner (2005) identificam a necessidade de existir um processamento equilibrado da informação, referindo-se á necessidade dos líderes analisarem objetivamente os dados antes de tomarem decisões, solicitando também diferentes pontos de vista que questionem as suas posições. Assim sendo, o líder autêntico, deverá recolher informação de forma imparcial, por forma a ter sempre em consideração opiniões e avaliações de outras pessoas (Avolio & Gardner, 2005).

2.4.3 *Seguidores autênticos*

Segundo Avolio & Gardner (2005) a LA, tem por base a autoconsciência e este comportamento é orientado por valores, produzindo resultados positivos nas atitudes, no

comportamento e no desempenho dos seus seguidores. Estes mesmos autores, referem que os líderes autênticos, comportam-se num processo que envolva confiança, a esperança e outras emoções positivas que influenciam e envolvam os seus seguidores.

No entanto, mesmo que os líderes sejam autênticos e reflitam os seus valores, a cooperação dos seguidores e a sua identificação com os objetivos dos líderes não é garantida. Surge assim, a necessidade do líder conhecer-se a si próprio, a sua transparência e se os seus valores são compreendidos pelos seus seguidores (Sousa, 2009).

Os líderes autênticos, reconhecem que são os seus “*seguidores que autorizam a sua liderança*” (Goffee & Gareth, 2005).. Portanto, a sua unidade principal é ser autêntico, em vez de ser eficaz, embora eles também acreditam que é uma forma eficaz e sustentável para liderar.

Neste sentido, Sousa (2009) refere que os autores (Avolio & Gardner, 2005 e Shamir & Eilam, 2005), consideram que a liderança constitui sempre uma relação entre os líderes e os seus seguidores, deste modo, desenvolveram o conceito de subordinados ou seguidores autênticos, considerando-os como “*aqueles que seguem os seus líderes por razões autênticas e têm uma relação autêntica com eles*” (Avolio & Gardner, 2005).

De acordo com Goffee & Gareth (2005), os seguidores autênticos são os colaboradores que seguem o líder autêntico, por terem a intenção de estarem plenamente informados e dispostos a estarem comprometidos genuinamente com o seu líder, “*because they want to be part of something meaningful*” (Goffee & Gareth, 2005).

De acordo com Shamir & Eilam (2005), existem algumas características comuns nos seguidores autênticos, entre os quais se destacam os seguintes: - o conhecimento real das qualidades e limitações do seu líder; os que não o seguem devido à coação, às pressões normativas ou à expectativa de conseguir recompensas pessoais, mas sim por motivos autênticos, nomeadamente, a partilha de crenças, valores, convicções e preocupações e, os que reconhecem e autenticam o seu líder, uma vez que consideram que o seu comportamento é consistente com as suas crenças, valores e convicções.

O desenvolvimento dos seguidores autênticos, é entendido por Avolio & Gardner (2005), como fundamental no desenvolvimento da LA (Mateus, 2013). Por outro lado, os seguidores deste tipo de liderança, tornam-se mais autênticos, refletindo nos seus comportamentos o do líder, gerando deste modo, um clima organizacional mais positivo, com elevados níveis de confiança, compromisso e satisfação com o trabalho.

2.4.4 Escala de avaliação da LA

Com o objetivo de verificar, a escala de avaliação da variável LA, verificou-se que os autores Avolio & Gardner (2005) criaram uma escala, para avaliação das principais componentes da LA, neste sentido, surge o “*Authentic Leadership Questionnaire*” (ALQ). De acordo com estes autores, deverá ser avaliada a autenticidade do líder através de uma escala constituída por dezasseis itens. Por sua vez, os autores definem quatro dimensões fundamentais: a autoconsciência, a transparência, a ética e moral, e o processamento equilibrado.

Segundo Walumbwa et a. (2010), o questionário ALQ visa analisar os processos psicológicos que relacionam a LA com o comportamento dos seguidores. Estes autores, realizaram uma investigação, através da qual utilizaram o ALQ e outras escalas, de forma a verificar a identificação dos seguidores com o seu superior, bem como o seu nível de autonomia (empowerment), o compromisso com o trabalho e comportamento de cidadania organizacional (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010).

Os resultados obtidos, evidenciaram que o comportamento do líder autêntico encontra-se relacionado positivamente com o comportamento dos seguidores. Sugerindo assim, que colaboradores seguidores identificam-se com o seu líder, sentindo-se psicologicamente mais positivos e assumem maior responsabilidade no trabalho (Mateus, 2013).

2.5 Felicidade (FE)

A Felicidade em latim é “*felicitāte*” significa “*estado de quem é feliz; contentamento; bem-estar*”².

A felicidade é uma das palavras mais utilizadas na linguagem coloquial, sendo por isso um desafio complexo a realização de estudos teóricos-científicos que a analisem. Foi justamente esse desafio que incentivou o autor deste trabalho, a conduzir uma pesquisa sobre a Felicidade, por forma a ser possível verificar o seu enquadramento na presente investigação.

A literatura tem considerado a Felicidade como um indicador de bem-estar subjetivo (Lyubomirsky & Lepper, 1999 e Diener, 2006).

É interessante verificar que no relatório mundial da felicidade, publicado a 23 de Abril de 2015, considerou o indicador de bem-estar subjetivo, como forma de medir o estado da felicidade global das nações. A Felicidade é medida através do bem-estar subjetivo, sendo considerado como uma medida adequada para avaliação do progresso social (Helliwell, Layard, & Sachs, 2015).

No relatório mundial da felicidade, Helliwell et al (2015) sugerem que a informação e a investigação sobre a felicidade visa melhorar o desenvolvimento sustentável, sendo por isso interessante verificar que Portugal aparece na posição 88 no ranking da felicidade Mundial entre 2012 e 2014, num total de 158 países.

Analisando a Constituição da República Portuguesa, verifica-se que não surge identificado o conceito de felicidade, mas sim de bem-estar, o qual aparece descrito nas “tarefas fundamentais do estado”, na alínea d), do artigo 9, como:

[...] “*Promover o bem-estar e a qualidade de vida do povo e a igualdade real entre os portugueses, bem como a efetivação dos direitos económicos, sociais, culturais e ambientais, mediante a transformação e modernização das estruturas económicas e sociais*”[...]³.

² *felicidade* in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. [consult. 2015-08-13 03:18:07]. Disponível na Internet: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/felicidade>

³ Constituição da República Portuguesa - Decreto de 10 de Abril de 1976, com as alterações introduzidas pela oitava revisão constitucional Lei n.º 1/2005, de 12/08

Para estudar a variável felicidade neste trabalho aplicou-se a escala de felicidade subjetiva com quatro itens desenvolvida por Lyubomirsky & Lepper (1999), que foi testada e validada transculturalmente por (Pais-Ribeiro, 2012).

A relação entre autenticidade e o bem-estar psicológico foi realizada por (Toora & Ofori, 2009), cujos resultados obtidos sugerem a existência de uma correlação significativa entre ambos. Assim sendo, pretende-se verificar neste trabalho, a relação entre a LA e a felicidade.

Segundo Pais-Ribeiro (2012) a Felicidade é considerada na literatura, como um indicador de bem-estar subjetivo (Lyubomirsky & Lepper, 1999 e Diener, 2006)

As referências bibliográficas relativas ao bem-estar, sugerem que a investigação científica, terá surgido a partir da década de 50 do século XX, possivelmente impulsionada pelo desenvolvimento das abordagens da psicologia positiva (Caetano & Silva, 2011), as quais valorizam as:

[...] experiências subjetivas: o bem-estar, o contentamento, e a satisfação (passado); a esperança e o otimismo (futuro), e o *fluir* e a felicidade (presente) (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p. 5).

Na literatura empírica é frequente encontrar o bem-estar subjetivo como sinónimo do termo de felicidade (Caetano & Silva, 2011). Estes investigadores, referem que alguns autores não realizam diferença entre ambos os conceitos, porém, existem outros autores, que sugerem existir diferenças, entre os quais, (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Hills & Argyle, 2001; Lyubomirsky, 2008 e Warr P. B., 2007).

Verifica-se a uma tendência de crescimento da investigação da Felicidade no campo da psicologia positiva (Swami, et al., 2009). Existe um crescente número de estudos desenvolvidos sobre a Felicidade, entre os quais, os desenvolvidos em relação ao bem-estar por (Diener, 1998; Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Lyubomirsky, 2001) e psicologia positiva por (Seligman M. E., 2003).

Na perspetiva conceptual, a felicidade surge numa “*base hedonista, ou seja, relativo a sentimentos de prazer, alegria, exaltação ou satisfação em cada momento, numa perspetiva de curto prazo*” (Caetano & Silva, 2011, p. 340), no entanto, poderá ser igualmente encarada:

[...] numa perspectiva eudaimónica, de longo prazo, como mais do que uma avaliação em termos de prazer imediato, e exprimir a realização pessoal de cada um, no sentido de explorar ao máximo o seu potencial, desenvolver as suas capacidades “tornar-se naquilo que é”, autoavaliando o seu propósito de vida (Caetano & Silva, 2011, p. 340).

Vários trabalhos de investigação realizados demonstraram que a Felicidade Subjetiva encontra-se associada às Auto percepções do bem-estar e satisfação com a vida, tendo essa visão sido defendida por (Strack, Argyle, & Schwarts, 1991; (Suh, Diener, Oishi, & Triandis, 1998 e Diener & Suh, 2000).

Surgiu uma corrente que defende a natureza subjetiva da felicidade, segundo a qual, a felicidade depende do grau com que as pessoas acreditam que são ou não Felizes. Neste âmbito, existe uma tendência do ponto de vista académico, para substituir a Felicidade por “*bem-estar psicológico*” (Rego A. , 2009).

Esta visão não é consensual, porque existem outras correntes, que se debruçam no estudo sobre os aspetos positivos das pessoas e das organizações (Paschoall, Torres, & Porto, 2010). Esta corrente é igualmente defendida por (Albuquerque & Tróccoli, 2004 e Warr P. B., 2007).

Segundo Warr (2007) a utilização do termo felicidade oferece vantagens aos investigadores (Paschoall, Torres, & Porto, 2010).

No entanto, as perspetivas sobre as fontes de felicidade e infelicidade, encontram-se conceptualizadas como “*bem-estar*” e podem-se distinguir quanto ao seu foco principal, umas centradas no ambiente e outras nos pensamentos e sentimentos dos indivíduos (Warr P. , 2013). Nesta perspetiva, Warr (2013) defende que a compreensão sobre a felicidade no trabalho deriva da classificação adequada das características do ambiente de trabalho.

Apresenta-se seguidamente uma tabela, adaptada a partir de Warr (2013), com as 12 principais características do ambiente de trabalho que poderão afetar a felicidade ou infelicidade.

Tabela 4 - Principais características que afetam a felicidade ou infelicidade

Características do ambiente de trabalho	Subcomponentes
A.1. Oportunidade de Controlo	Influência pessoal, autonomia, participação, liberdade na tomada de decisões.
A.2. Oportunidade para a utilização e aquisição de competências	O ambiente potencia o desenvolvimento de competências e de conhecimentos.
A.3. Metas geradas externamente	Pedidos externos, desafios, baixa carga e sobrecarga de trabalho, identificação com as tarefas, conflito de interesses, trabalho emocional, conflito vida profissional-vida pessoal.
A.4. Variedade	Mudanças do conteúdo das tarefas e dos contactos sociais, Mobilidade do local de trabalho.
A.5. Clareza	Resultados perceptíveis, requisitos claros, clareza das funções, retroalimentação das tarefas, baixa ambiguidade sobre o futuro.
A.6. Contacto com outros	Contacto social, qualidade das relações sociais, dependência dos outros, trabalho em equipa.
A.7. Disponibilidade financeira	Nível salarial, remuneração por objetivos,
A.8. Segurança física	Adequadas condições de trabalho, nível de riscos, qualidade das equipas de trabalho
A.9. Posição socialmente valorizada	Importância da tarefa ou função, contribuição para com a sociedade, estatuto
A.10. Apoio do supervisor	Consideração por parte dos responsáveis diretos, tratamento justo por parte do seu supervisor, preocupação com o bem-estar próprio.
A.11. Desenvolvimento de Carreira	Segurança profissional e oportunidades de promoção
A.12. Equidade	Justiça dentro da própria organização, equidade com as relações da organização com a sociedade.

Fonte: Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. Journal of Work and Organizational Psychology, 29, 99-106.

A felicidade enquanto constructo conceptual poderá reunir semelhanças com o bem-estar subjetivo (Pais-Ribeiro, 2012). Deste modo, este autor procedeu ao estudo da validação transcultural da escala de felicidade subjetiva com quatro itens desenvolvida por (Lyubomirsky & Lepper, 1999). No presente estudo, considerou-se o modelo de escala de felicidade, que foi testada por (Pais-Ribeiro, 2012).

2.6 *Compromisso afetivo organizacional (CAO)*

O compromisso afetivo organizacional tem sido amplamente estudado por vários investigadores, em grande medida, porque tem existido um enorme interesse científico relativo às relações estabelecidas entre o compromisso, as atitudes e os comportamentos nos locais de trabalho, como forma de verificar os fatores que poderão contribuir para incrementar a ligação dos colaboradores com as organizações.

Através da revisão bibliográfica verificou-se uma evolução na definição do conceito de compromisso organizacional, desde a análise comparativa da complexidade das organizações, que procurou realizar a correlação entre o poder e o envolvimento organizacional (Etzioni, 1961). Passando pela análise da relação entre o compromisso organizacional, a satisfação no trabalho, com o turnover, realizado por (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). O estudo longitudinal entre o compromisso organizacional e a gestão do turnover (Porter, Crampon, & Smith, 1976) e a investigação sobre a avaliação empírica do compromisso organizacional com a eficácia organizacional (Angle & Perry, 1981).

O compromisso organizacional, despertou a curiosidade junto de vários investigadores (Bateman & Strasser, 1984), que realizaram estudos, através dos quais relacionaram com os seguintes fatores: os comportamentos dos colaboradores e a eficácia organizacional; Construções de atitudes, afetividade, cognitivas e satisfação no trabalho; características das tarefas e responsabilidades dos colaboradores e, características pessoais, tais como a idade e a estabilidade no trabalho.

O compromisso organizacional é considerada o um comportamento que liga os colaboradores à organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979 e Mowday, L.W., & Steers, 1982). Verifica-se de um modo geral na literatura, que os diferentes autores tendem a sugerir uma análise tridimensional do Compromisso Organizacional nas vertentes: afetiva, continuada e normativa (Eleswed & Mohammed, 2013). Os autores (Dunham, Grube, & Castaneda, 1984 e Meyer & Allen, 1991) defendem que o compromisso afetivo corresponde ao sentimento e aos laços emocionais dos colaboradores para com a organização, o compromisso contínuo é a percepção dos colaboradores em relação aos custos percebidos, económicos e sociais, de deixar a organização e o compromisso

normativo relaciona-se com a percepção dos colaboradores sobre as suas funções e das obrigações para com a organização.

O compromisso afetivo tem assumido maior importância no campo da investigação do compromisso organizacional (Allen & Meyer, 1990). Os referidos autores defendem que a uma ligação afetiva e emocional, proporciona aos colaboradores um elevado compromisso afetivo, que o incentiva ao envolvimento com a sua organização.

Na perspetiva afetiva do compromisso, Eleswed & Mohammed (2013) referem que esta é encarada como o nível com que o indivíduo adota os valores e os objetivos organizacionais, identificando-se com eles no cumprimento das suas responsabilidades da sua função (Tanriverdi, 2008).

Sugere-se assim, que colaboradores que estão mais comprometidos afetivamente com a organização, tendem a contribuir mais com a organização, pelo facto se sentirem motivados, reduzindo assim a taxa de turnover, menor taxa de absentismo, potenciando um desempenho mais elevado (Rego & Souto, 2004).

2.7 Relação entre líderes e seus membros (LMX)

A teoria do LMX (*Leader Member-Exchange*) tem por base a Teoria de Troca Social, que visa explicar o nível de desenvolvimento das relações entre o Líder e os seus membros, bem como as respetivas consequências organizacionais (Lapierre & Hackett, 2007). O LMX difere das outras teorias sobre a liderança por incidir na relação didática entre os líderes os seus colaboradores. Os defensores desta teoria, referem que os líderes desenvolvem diferentes tipos de relações com os seus colaboradores, e consideram que qualidade do relacionamento, influenciam o comportamento dos colaboradores e do próprio supervisor (Gerstner & Day, 1997).

Esta teoria sugere que o Líder assume um papel didático, na medida, que o líder é um elemento diferenciador e fulcral na relação com a organização (Vecchio, 1998). Os investigadores desta corrente teórica, defendem que, os colaboradores com um nível de relação mais próxima com o seu superior, irão certamente, sentir mais confiança, responsabilidade e lealdade. Por outro lado, os colaboradores que mantenham uma relação estritamente formal, permanecem estritamente ligados às normas regulamentares do

trabalho. Surge assim uma corrente que sugere o reforço da relação entre os colaboradores e os seus Líderes (Bezuijen, Van den berg, & Thierry, 2010).

Os líderes desenvolvem diferentes padrões comportamentais com cada um dos seus membros, resultando assim em dois tipos de grupos: o in-group e o out-group (Krishnan, 2005). O in-group consiste num pequeno grupo de seguidores com quem o supervisor estabelece relações de alta qualidade. As relações de troca de alta qualidade são caracterizadas por níveis elevados de confiança, de interação, de suporte e recompensas formais e informais, de lealdade, de respeito e de desenvolvimento pessoal (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). O out-group, por sua vez, inclui os indivíduos com quem o líder apenas estabelece relações formais, caracterizado por relações de troca de baixa qualidade, restringindo-se às condições acordadas no contrato de trabalho formal (Krishnan, 2005)

O papel didático do líder direto é defendido por (Vecchio, 1998; Bezuijen, Dam, Berg, & Thierry, 2010; e Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan, & Ghosh, 2010), ao considerarem o líder como um formador, na medida, que a relação com os seus colaboradores poderá potenciar um impacto positivo e permitir um processo de aprendizagem.

Alguns autores sugerem a necessidade de se expandir o sistema de classificação da relação, além do líder, isto é, incluir outros níveis envolvidos na liderança (Graen & Uhl-Bien, 1995). Esses níveis são o seguidor (Hollander, 1978 e Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985), e a relação didática entre o líder e seguidor (Hollander, 1978 e Graen & Uhl-Bien, 1995).

No âmbito dos domínios da liderança, os autores Graen & Uhl-Bien (1995) referem-se aos estudos realizados por (Basu, 1991 e Tierney, Farmer, & Graen, 1999), através dos quais a liderança é avaliada em termos de múltiplos domínios: o líder (carisma), o seguidor (as expectativas do seguidor com a inovação; atitude do seguidor para com a inovação), e a relação didática com a liderança (LMX). A figura seguinte ilustra o relacionamento destes domínios.

Figura 5 - Domínios da Liderança



Fonte: Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*. (M. D. Lincoln, Ed.) *Leadership Quarterly*, 219-247.

Apresenta-se na tabela seguinte os três domínios de aproximação à liderança.

Tabela 5 – Três domínios de aproximação à liderança

	Líder	Relacionamento	Seguidor
O que é a liderança?	Comportamento apropriado do líder	Confiança, respeito e mútua obrigação que gera influência em ambas as partes.	Capacidade e motivação para gerir o seu próprio desempenho.
Que comportamentos constituem a Liderança?	Estabelecer e comunicar a visão; inspirar, incutir orgulho	Construção de relações fortes; aprendizagem mútua e acomodação.	Delegar, coaching, Facilitar, controlar
Vantagens	Líder como chave na organização, Entendimento comum de missão e valores; pode iniciar mudanças	Acomoda diferentes necessidades dos subordinados; incutir trabalhos mais desafiantes a diferentes tipos de pessoas	Explorar as capacidades dos seguidores, Libertar os líderes para outras responsabilidades
Desvantagens	Altamente dependente do líder; poderá gerar problemas se o líder mudar ou seguir uma visão inadequada	Envolve muito tempo, manutenção a longo prazo de relacionamento entre líderes e seguidores	Altamente na iniciativa e capacidade dos seguidores
Quando é apropriado?	Mudanças fundamentais, Liderança carismática, diversidade limitada entre os seguidores	Melhoria contínua do trabalho em equipa; Diversidade e estabilidade entre os seguidores; construção de rede	Alta capacidade e tarefas comprometidas com os seguidores
Quando é mais eficaz?	Tarefas estruturadas, forte demonstração do poder da liderança, aceitação do líder pelos seguidores	Situação favorável para o líder entre os dois extremos.	Tarefas não estruturadas; fraca posição de poder, não aceitação do líder

Adaptado pelo próprio a partir de Graen & Uhl-Bien (1995)

2.8 Produtividade (PR)

A produtividade é uma das maiores preocupações das organizações e segundo (dos Santos, 1966) tem sido amplamente mencionado e utilizado na Europa, a partir da Segunda Guerra Mundial, “*constituído um fator de dinamização de algumas vontades e ações orientadas para o desenvolvimento*” (dos Santos, 1966, p. 521).

Segundo (Ramos, 2003), não deverá ser vista apenas numa perspetiva técnica e económica, porque não poderá ser definida apenas dos limites da tecnologia e da economia. Na medida, que a perspetiva técnica e económica, irão cingir a avaliação da eficiência e da produtividade, de acordo com os objetivos sociais implícitos ou explícitos

A produtividade no trabalho é definido por (Ramos, 2003), no âmbito do manual pedagógico do PRONACI – Programa Nacional de Chefias Intermédias e da AEP –

Associação Empresarial Portuguesa, como o rendimento que resulta da relação entre os bens produzidos e os meios utilizados, conforme se ilustra na figura seguinte:

Figura 6 – Fórmula de cálculo da produtividade no trabalho

$$\textit{Produtividade no trabalho} = \frac{\textit{Produção}}{\textit{N}^{\circ} \textit{ horas de trabalho}}$$

Fonte: Ramos, A. N. (2003). Produtividade. Porto: AEP

A definição acima descrita, reflete uma perspetiva meramente operacional ao nível técnico e económico, porém é importante verificar na literatura científica, qual o entendimento dos investigadores sobre esta dimensão.

Com base numa pesquisa realizada por (Staples, Hulland, & Higgins, 1998) foi utilizada a teoria de autoeficácia para construir um modelo, para a gestão de colaboradores remotos em empresas virtuais. Neste estudo, foi prevista as relações existentes entre as avaliações de autoeficácia dos colaboradores, anteriores ao trabalho remoto, e as suas respetivas consequências nas atitudes e nos comportamentos. Este trabalho desenvolvido por estes autores conduziu à criação de escalas autodescritivas, que permitem medir a produtividade individual.

O estudo da variável produtividade individual no presente trabalho, será realizado através da escala de medida sugerida por (Staples, Hulland, & Higgins, 1998).

2.9 Desempenho Individual (DI)

A revolução industrial no século XIX, desencadeou mudanças profundas no contexto organizacional, sendo reconhecido por diversos autores, que terá sido a partir deste marco histórico, que surgiu a avaliação de DI como mecanismo formal, periódico aplicado ao trabalho desenvolvido pelos colaboradores (Caetano A. , 1997).

Contudo, a literatura indica que a avaliação de DI, se terá desenvolvido ao nível da gestão dos recursos humanos, no início do século XX, simultaneamente que as ciências sociais começaram a estudar a gestão das organizações (Latham & Wexley, 1981).

A avaliação de DI assumiu uma elevada importância, como estratégico para a gestão de recursos humanos, considerando as potenciais consequências positivas sobre a produtividade, quer ao nível indireto, sobre a seleção, formação, desenvolvimento de carreira profissional, promoções e sistema de remunerações (Caetano & Fernandes, 2000).

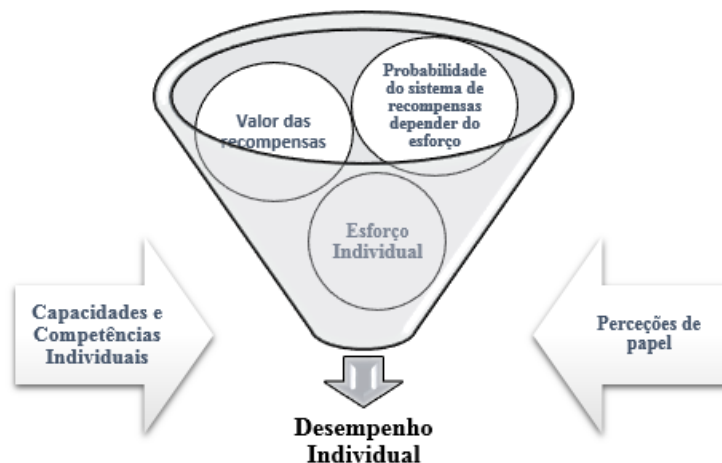
De acordo com (Gavrea & Stegorean, 2011), o conceito de performance organizacional foi definido como sendo a medida em que as organizações, enquanto sistemas sociais cumprem os seus objetivos. A avaliação de DI neste contexto, focava-se no trabalho, nas pessoas e na estrutura organizacional (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957).

O sistema de avaliação de DI, enquanto ferramenta de gestão de recursos humanos, terá surgido tido um impulso importante, a partir da década de 50 do século XX, através do sistema de gestão participativa por objetivos (MBO), que foi preconizado por Peter Drucker (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2001). Apesar terem surgido metodologias mais recentes, como por exemplo, os que envolvam objetivos de longo prazo, desenvolvimento pessoal, avaliação a 360°, verifica-se que o modelo MBO (Drucker, 1954), mantém-se como uma base essencial da maioria de sistemas de avaliação de DI (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2001).

Posteriormente, surge uma nova abordagem da avaliação de DI, na qual o desempenho foi definido, como a capacidade de uma organização de explorar o seu ambiente contextual para poder ter aceder e usar os seus recursos (Yuchtman & Seashore, 1967).

O desempenho dos colaboradores numa organização, decorre segundo Chiavenato (1993), do esforço que cada colaborador, desenvolve em função do sistema de recompensas proporcionado pela empresa. Esta visão encontra-se na linha da teoria de expectativas preconizado por (Lawer III & Porter, 1973), na medida que o esforço individual é direcionado pelas capacidades e competências individuais, bem como, pelas perceções do papel que têm que desenvolver. Ilustra-se na figura seguinte a perspetiva de (Lawer III & Porter, 1973).

Figura 7 – Atitudes antecedentes da gestão eficiente do desempenho



Fonte: Chiavenato, I. (1993). Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas S.A.

A avaliação de DI refere-se à observação do comportamento dos indivíduos no seu trabalho, os resultados deste comportamento e sua comparação com o esperado pela empresa (Sonnentag & Frese, 2002; Caetano A., 2008 e Carbone, Brandão, & Leite, 2009).

A revisão sobre o tema realizado sugere que os autores (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993) desenvolveram um modelo de medição DI mais adequado, pelo facto de aplicar indicadores relativos ao grau de cumprimento de objetivos (Filipe, 2013).

Poderá considerar-se a existência dois tipos principais métodos de avaliação de DI: indicadores de desempenho organizacional, que têm como objetivo avaliar o resultado, produto ou serviço gerado pela organização, e os indicadores de desempenho de equipas e colaboradores, que se preocupam com o comportamento necessário para produzir tais produtos ou serviços (Sonnentag & Frese, 2002 e Queiroga, 2009).

A avaliação de desempenho, deverá ser compreendida como um processo que promove o desenvolvimento das pessoas e que fornece um feedback sobre seu desempenho no trabalho. Não deverá ser entendida como um mecanismo para exercer pressão e controlo psicossocial sobre os colaboradores

A gestão das pessoas nas organizações, requer o conhecimento de sete aspetos fundamentais: - o recrutamento e seleção dos elementos da equipa; - Desenho e estrutura do trabalho da equipa; - Formação e desenvolvimento contínuo dos elementos da equipa, reduzindo suas dissonâncias e incrementando as comunicações; - Liderança da equipa, ao

qual o autor designa de condução dos membros da equipa; - Motivação, ou seja, o incentivo continua dos membros respetiva gestão de conflitos; - Avaliação do desempenho permitindo retroação e autodesenvolvimento cada membro e finalmente, a Renumeração da equipa, isto é, estabelecer um sistema de recompensas com base no desempenho e nos resultados alcançados (Romano, 2002).

Na lógica da gestão dos recursos, os gestores começaram a perceber que as organizações têm sucesso se os objetivos são atingidos (eficácia) com o menor número de recursos (eficiência). Neste sentido, surgiram teorias organizacionais que suportam a ideia de que qualquer organização que atinjam os objetivos baseados na gestão de recursos limitados (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970 e Lusthaus & Adrien, 1998). Neste contexto, o lucro tornou-se num dos diversos indicadores de performance organizacional.

A revisão de literatura revela uma separação entre as teorias que defendem a eficácia organizacional e aquelas que utilizam medidas de avaliação de desempenho (Glunk, 1996).

De igual modo, existem várias teorias a defenderem diferentes fatores determinantes para a performance organizacional. Entre as quais surgiu o conceito de Espiritualidade no Trabalho (Gonçalves, 2011). Segundo os estudos empíricos conduzidos por Rego (1998), as organizações espiritualizadas apresentam fortes vantagens competitivas.

O sistema de avaliação de DI foi instituído de forma regular e escrito, após a Segunda Guerra Mundial, tendo sido adotado por governos e organizações (Zaman, 2011).

A avaliação de DI foi definida como uma estrutura formal de interação entre subordinado e supervisor, que assume uma forma de entrevista periódica (anual ou semestral), sendo uma boa oportunidade para avaliar e discutir o trabalho desenvolvido, identificando pontos fortes e fragilidades como oportunidades para melhorar e desenvolver competências organizações (Zaman, 2011). A avaliação de desempenho pretende avaliar o desempenho do colaborador no passado e atual segundo os critérios definidos para a avaliação (Dessler, 1999).

A maioria das organizações mantêm o seu sistema formal de avaliação, porque consideram que a avaliação de DI pode ser fundamental para a eficácia organizacional. Será melhor manter a visibilidade de um programa formal porque pode ajudar a melhorar

sistematicamente a justiça, validade, utilidade e confiança no processo de avaliação (Jackson & Schuler, 1985).

O estudo do DI tem merecido elevado relevo na literatura, com especial ênfase na determinação dos fatores que podem influenciar positivamente a melhoria do desempenho, de forma a permitir uma melhor competitividade e sucesso organizacional.

2.10 Conclusão

Neste capítulo, apresentou-se a abordagem da LA, as métricas e a dimensão de avaliação da LA. Apresentou-se a dimensão felicidade, o compromisso afetivo com a organização, a teoria da relação entre os líderes e os seguidores (LMX), a produtividade e o desempenho individual.

No capítulo seguinte apresenta-se o quadro conceptual que foi a guia metodológica da investigação.

Capítulo III – Quadro Conceptual e Metodológico

3.1 Introdução

No capítulo anterior realizou-se uma revisão bibliográfica para a abordagem teórica ao estudo. Neste capítulo pretende-se explicitar o quadro conceptual e metodológico, partindo do pressuposto, que a investigação científica é segundo (Fortin, 2003), o método mais rigoroso e aceitável na obtenção de conhecimento.

Assim, para concretizar o objetivo geral do estudo, apresenta-se o modelo conceptual de investigação, a formulação das hipóteses e a operacionalização das variáveis.

No quadro metodológico apresenta-se as medidas necessárias à operacionalização do instrumento de recolha de dados, através da definição da amostra e da respetiva seleção do instrumento de recolha de dados, por forma a permitir uma eficiente e eficaz aproximação à amostra.

Por último, verificar-se-á a descrição do método utilizado para a constituição final das variáveis relevantes para o estudo.

3.2 Quadro conceptual

Apresenta-se seguidamente o paradigma de investigação que impulsionou o desenvolvimento do presente estudo, através do qual são apresentados os objetivos de investigação e as diversas interrogações que suscitaram o interesse para o desenvolvimento do estudo. Apresenta-se de seguida o modelo de investigação proposto e a formulação das hipóteses que se pretendem testar, as quais se encontram fundamentadas com base na revisão da literatura desenvolvida.

3.2.1 - Paradigma de Investigação

A investigação científica envolve um método, que visa a aquisição de novos conhecimentos, sendo crucial que seja garantido o rigor e a sistematização, mantendo sempre presente o desenvolvimento ou confirmação da teoria. A investigação permite “*descrever, explicar e predir factos, acontecimentos ou fenómenos*” (Fortin, 2003, p. 15).

O investigador deverá selecionar o método que melhor se adapte à obtenção das respostas pretendidas, em função da natureza do seu objeto.

Parafraseando (Almeida & Freire, 2000), uma “...*variável reporta-se a características ou atributos que podem tomar diferentes valores ou categorias, o que se opõe ao conceito de constante*” (p. 59).

Segundo Marconi & Lakatos (2010), o processo de investigação científica envolve o desenvolvimento de várias fases, seguindo uma estrutura formal, baseada numa sólida sustentação teórica. As diferentes etapas fundamentais visam garantir a robustez científica sendo elas: a enunciação do problema do estudo, a formulação de hipóteses teóricas que visam uma solução ao problema identificado e, a corroboração das hipóteses formuladas através da interpretação dos dados obtidos com os conhecimentos teóricos.

Pretende-se com a presente investigação, analisar o impacto da perceção da Liderança Autêntica, na felicidade, no compromisso afetivo na organização, no relacionamento entre líder e colaboradores (LMX), na produtividade e no desempenho individual.

O método de investigação, de acordo com Vergara (1998), poderá ter uma natureza quantitativa, através da aplicação de instrumentos de recolha de dados, como por exemplo: questionários, experimentação, etc., ou qualitativo, com a aplicação da metodologia de estudos de caso, focus group, entrevistas, entre outros. Sendo possível, existir uma combinação entre ambos (Vergara, 1998).

Simultaneamente, é possível classificar em dois aspetos: quanto aos objetivos e aos procedimentos adotados. Quanto aos objetivos, a investigação pode ser exploratória, descritiva e explicativa (Vergara, 1998).

A investigação descritiva visa compreender e descrever as características de um determinado fenómeno ou situação, enquanto a investigação explicativa procura identificar e conhecer as práticas de gestão adotadas, para melhor compreender o tema a investigar (Sousa, 2009). A investigação visa procurar respostas para as questões, mediante a aplicação de métodos científicos. Mesmo que as respostas obtidas através dos métodos aplicados não sejam fidedignos, tais métodos são os únicos que podem oferecer resultados satisfatórios (Selltiz, Wrightsman, & Cook, 1987).

Neste sentido, Vilela (2009), refere que existe a possibilidade do investigador adotar o tipo de metodologia que melhor se adequar ao seu projeto de investigação e, que permita uma melhor adequação à análise dos dados recolhidos, visando sempre, que não se verifique nenhum desvio face aos objetivos definidos.

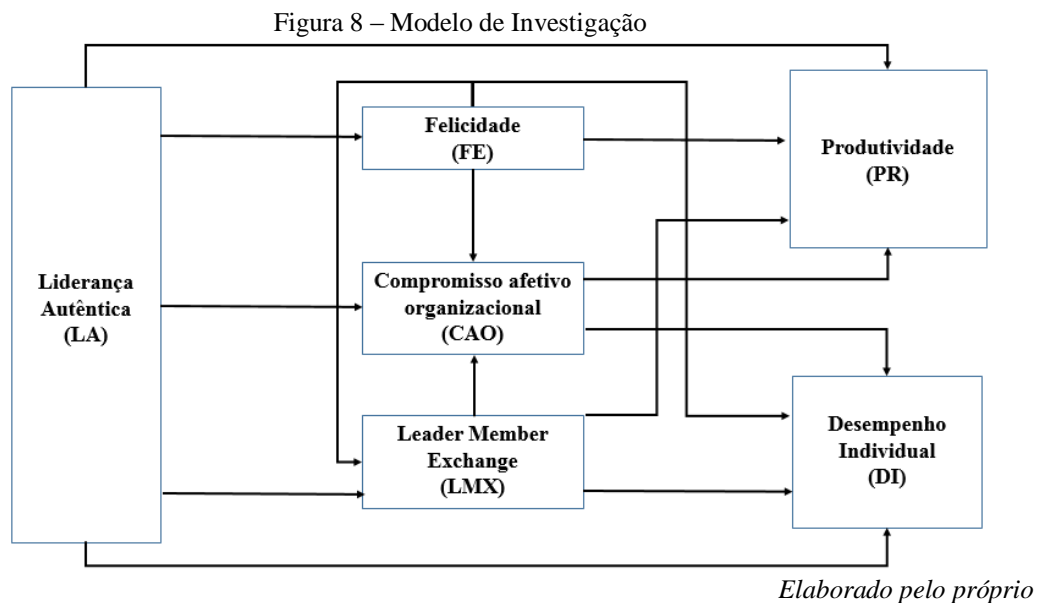
Considerando as diferentes abordagens metodológicas existentes para a realização da investigação científica no campo das ciências sociais, considerou-se no âmbito a presente dissertação, a realização de um estudo baseado no método quantitativo, porque visa analisar o impacto da LA no desempenho, e o método de investigação quantitativa, permite através da aplicação de questionários, recolher dados quantitativos que traduzem as opiniões e as informações, dos colaboradores acerca da perceção da LA e sobre as várias variáveis do estudo, para que seja realizada a posterior análise dos resultados obtidos.

Simultaneamente, pretende-se desenvolver um Estudo Exploratório Descritivo, na medida que visa explorar um fenómeno que não possui uma descrição sistemática suficiente para delinear um trabalho mais profundo. A adoção deste tipo de metodologia de investigação, irá permitir um maior conhecimento das variáveis e uma maior aproximação com o problema, por forma a torná-lo mais explícito. Por outro lado, pretende-se descrever as relações estabelecidas entre as variáveis e a realidade (Vilelas, 2009).

3.2.2 - Modelo de Investigação

Seguidamente apresenta-se a proposta de modelo conceptual a ser seguido na presente investigação, através da conceptualização das variáveis em estudo, que tem como propósito testar uma extensão dos modelos conceptuais de LA desenvolvido por (Avolio B. J., Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Avolio & Gardner, 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; George, A., & Craig, 2009; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010; Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012; Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014), que basearam-se na compreensão do indivíduo como líder, focando no processo de autoconsciência, transparência, ética e moral e os resultados do comportamento dos líderes autênticos e como a perceção da LA, poderá influenciar os comportamentos e atitudes dos colaboradores potenciando de forma positiva a produtividade individual e consequentemente no desempenho individual.

A figura seguinte ilustra o modelo de investigação, com a apresentação das variáveis propostas a serem estudadas no âmbito da presente dissertação.



3.3 Definição das variáveis em estudo

A construção do estudo tem como base a seleção de variáveis pertinentes para avaliar o impacto da percepção da LA no desempenho individual dos colaboradores.

De acordo com Morais (2005), as variáveis podem ser consideradas quanto à natureza dos valores que podem assumir, podendo ser assim: variáveis qualitativas e variáveis quantitativas. As variáveis quantitativas podem ser discretas ou contínuas. Considera-se uma variável discreta quando os seus valores podem ser relacionados por uma correspondência biunívoca com um subconjunto de números inteiros (Morais, 2005).

Em relação à análise estatística efetuada, as variáveis distinguem-se em: independentes e dependentes. A variável dependente é a variável que o investigador pretende avaliar, e depende da variável independente.

3.4 Hipóteses em estudo

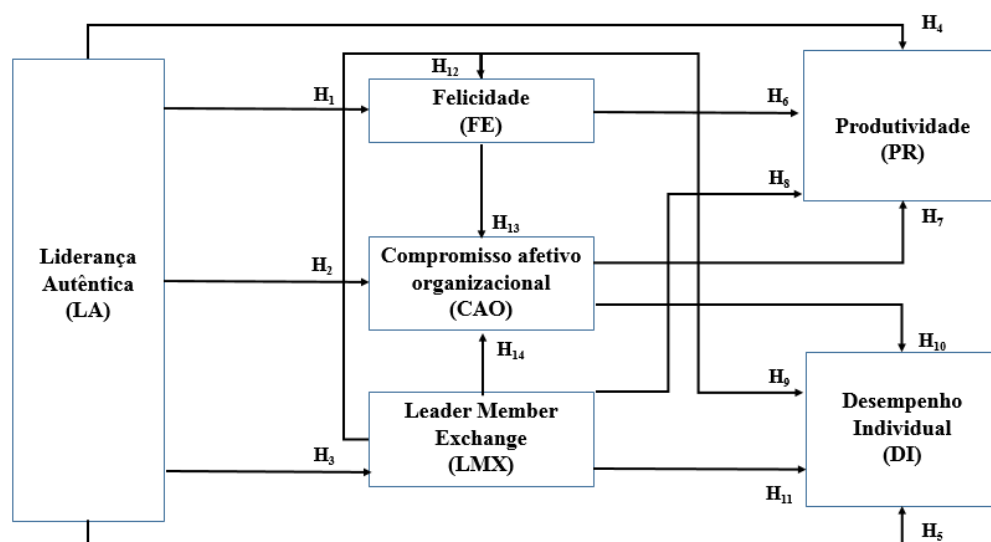
O levantamento de hipóteses surge “*uma vez formulado o problema, com a certeza de ser cientificamente válido, propõe-se uma resposta "suposta, provável e provisória", isto é, uma hipótese. Ambos, os problemas e hipóteses, são enunciados de relações entre variáveis (fatos, fenômenos); a diferença reside em que o problema constitui*

sentença interrogativa e a hipótese, sentença afirmativa mais detalhada.” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 128). Os autores defendem que não existe regras para a formulação de hipóteses, no entanto estas devem ser suportadas por um enquadramento teórico e devem ser testadas para determinar a sua validade. A formulação de hipóteses é necessária para que a pesquisa apresente resultados úteis, ou seja, apresente níveis de interpretação mais elevados.

A formulação das hipóteses pode ser classificada, de acordo com (Almeida & Freire, 2000), como: dedutivas e indutivas. As hipóteses dedutivas decorrem de estudo no campo teórico e visam comprovar deduções implícitas nessas teorias. As hipóteses indutivas derivam da observação da realidade. Os autores supramencionados, referem que as hipóteses ainda poderão ser divididas em: a) conceptuais (quando estabelecem uma relação entre variáveis ou teorias), b) operativas (quando indicam as operações necessárias para a observação), e c) estatísticas (expressam a relação esperada em termos quantitativos).

No presente trabalho, são formuladas hipóteses dedutivas a partir da investigação na literatura, da existência de estudos, que sustentam a validade científica da formulação as hipóteses que se pretendem testar. Na figura seguinte ilustra-se as hipóteses das relações existentes entre as variáveis em estudo.

Figura 9 – Formulação de hipóteses do estudo



3.4.1 Relação entre LA e a FE

Elaborado pelo próprio

Realizou-se uma pesquisa na literatura, por forma a identificar estudos existentes sobre a relação entre a Liderança Autêntica e a Felicidade. Identificou-se um trabalho

realizado por Ilies et al (2005), através do qual procuraram analisar o conceito de LA e discutir as influências da autenticidade e da LA no bem-estar *eudaimónica* nos seus seguidores, bem como analisar os processos através dos quais essas influências são realizadas.

No âmbito deste trabalho, foi realizada uma definição ontológica da LA, enraizada em duas abordagens filosóficas distintas, porém relacionadas ao bem-estar humano: *hedonismo* e *eudaimónica*. Foi igualmente desenvolvido um modelo com multi-componentes da LA, fundamentada nas teorias recentes da autenticidade.

O modelo resultante deste estudo, consiste na autoconsciência, processamento imparcial, comportamento autêntico e relacionamento autêntico. Foi igualmente discutido as características do líder autêntico (antecedentes pessoais), bem como os resultados da LA, quer para os líderes e seus seguidores (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005).

Relativamente ao estudo da relação entre a variável LA e a FE, salienta-se o trabalho conduzido por Toora & Ofori (2009), através do qual analisaram “*Autenticidade e sua influência no bem-estar psicológico e na autoestima dos líderes no setor de construção em Singapura*”. Os resultados obtidos, sugerem a existência de uma correlação significativa entre ambos (Toora & Ofori, 2009).

Num estudo mais recente, verificou-se a existência de uma relação entre a LA e o bem-estar subjetivo (Cassar & Buttigieg, 2013).

Os resultados obtidos pelos estudos, contribuíram para que fosse formulada a seguinte hipótese:

H₁ A percepção da LA relaciona-se positivamente com a FE

3.4.2 *Relação entre LA e o CAO*

O estudo da relação entre a variável LA e CAO, foi precedida da análise do estudo realizado por Darvish & Rezaei (2011), que visava analisar o impacto da LA na satisfação do trabalho e com o compromisso com a equipa. Os resultados alcançados sugerem a existência de uma correlação significativamente positiva entre a LA, a satisfação no trabalho, bem como com o compromisso da equipa. Através dos resultados obtidos,

verificou-se que as equipas com maior perceção da existência de características de LA, gera satisfação e compromisso dos colaboradores (Darvish & Rezaei, 2011).

A mesma inquietação empírica, terá conduzido Kliuchnikov (2011) a realizar um estudo relativo à Influência da LA sobre compromisso organizacional dos seguidores. No âmbito deste estudo, foi analisada a influência da LA nos três tipos de compromisso organizacional: afetivo, continuação, e normativo.

Os resultados revelaram a existência de uma correlação positiva entre a LA e dois tipos de compromisso organizacional: afetivo e normativo. O estudo sugere que a LA contribui para o desenvolvimento do compromisso baseado em valores e na ética (Kliuchnikov, 2011).

Considerando os resultados obtidos pelos estudos anteriores, foi formulada a seguinte hipótese:

H₂ A perceção da LA relaciona-se positivamente com o CAO

3.4.3 *Relação entre LA e o LMX*

A relação entre as variáveis LA e o relacionamento entre os líderes e os seus membros (LMX) foi levada a cabo por (Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014). A investigação seguida por Wang et al (2014), tinha como objetivo analisar a existência de impacto do capital psicológico positivo (PsyCap) na relação entre o líder e os seguidores (LMX). O estudo pretendia igualmente analisar a relação entre a LA e o desempenho dos seguidores. Os resultados obtidos, permitiram aos autores concluírem que a LA encontra-se positivamente relacionada com a variável LMX e, conseqüentemente, com o desempenho dos seguidores, sendo que esta relação é maior, quando os seguidores que níveis de PsyCap inferiores.

Os resultados alcançados com esta investigação, fundamentam a formulação da seguinte hipótese:

H₃ A perceção da LA relaciona-se positivamente com o LMX.

3.4.4 Relação entre LA e a PR

O estudo da relação entre a LA e a produtividade, foi realizada por (Luthans, Norman, & Hughes, 2006). Estes investigadores sugerem a existência de uma relação entre a LA e a produtividade. Segundo Luthans et al (2006), os objetivos dos líderes autênticos, são abrangentes e incluem o aumento da produtividade e a redução taxa de turnover ou do absentismo.

Considerou-se importante formular a seguinte hipótese para estudo:

H₄ A percepção da LA relaciona-se positivamente com a PR

3.4.5 Relação entre LA e o DI

O impacto da LA no desempenho tem sido estudado por vários autores, que sugerem a LA como um dos fatores que mais influencia positivamente o Desempenho Individual dos colaboradores (Harter, Schmidt e Hayes, 2002). A LA envolve segundo Harter et al (2002), o estabelecimento de uma relação direta entre um líder e os seus seguidores, baseada na transparência, abertura e confiança.

Segundo Avolio & Gardner (2005) as características da LA, promovem a desenvolvimento dos seus seguidores. Sendo por isso, sugerido a existência de uma relação de influência, direta e indiretamente, entre a LA e o DI dos colaboradores.

Os líderes para conseguirem alcançar a autenticidade nas relações, necessitam de ser verdadeiros na relação com os outros (Kernis, 2003) e (Avolio & Gardner, 2005). Nesta perspetiva, um líder autêntico comporta-se de acordo com um conjunto de valores morais e éticos e esforça-se por alcançar relações abertas e genuínas (Avolio & Gardner, 2005), (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005) e (Kernis, 2003), pelo que quanto mais autêntico for esse líder, melhor será o desenvolvimento dos seus seguidores, melhorando crucialmente o seu desempenho.

Os autores Luecke & Katz (2003), sugerem que o DI, encontra-se diretamente relacionado com certos comportamentos dos colaboradores, constituindo assim, uma vantagem competitiva, para a própria organização (Luecke & Katz, 2003). Por outro lado, de acordo com Walumbwa et al (2008), quanto maior forem os níveis de autenticidade percebidos pelos seguidores, maior será o nível de envolvimento e de identificação. Estes resultados, indicam um maior grau de compromisso e de motivação.

Consequentemente, estes colaboradores tornar-se-ão também mais comprometidos afetivamente com o seu superior, revelando melhor desempenho e satisfação no trabalho (Avolio B. J., Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004) e (McColl-Kennedy & Anderson, 2002).

O trabalho de investigação realizado revelou que a LA encontra-se positivamente relacionada com a variável LMX e, consequentemente, com o desempenho dos seguidores (Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014).

Considerando o exposto, sugere-se a formulação da seguinte hipótese:

H₅ A perceção da LA relaciona-se positivamente com o DI

3.4.6 Relação entre FE e a PR

No âmbito de um estudo “*Well-Being: Productivity and Happiness at Work*” preconizado por Robertson & Cooper (2011), os colaboradores com níveis de bem-estar psicológico elevados, tendem a viver mais e são tendencialmente mais felizes.

Os resultados indicam que o compromisso e o bem-estar poderá conduzir um melhor nível de produtividade (Robertson & Cooper, 2011),.

Pesquisas recentes, revelam que colaboradores mais felizes, contribuem para uma maior produtividade, estes resultados foram alcançados por (Oswald, Proto, & Sgroi, 2014). A investigação realizada sobre a Felicidade e a Produtividade, sugere um aumento de produtividade para indivíduos que sejam mais felizes.

Com base nos resultados obtidos por estes estudos recentes, é formulado no âmbito deste trabalho a seguinte hipótese em estudo:

H₆ A FE relaciona-se positivamente com a PR

3.4.7 Relação entre o CAO e o PR

Os investigadores Dixit & Bhato (2012) desenvolveram um trabalho, que revelou a existência de uma relação positiva entre os três tipos de compromissos organizacionais: afetivo, continuidade e normativo, com a produtividade da organização.

A investigação indica que a tendência de elevado grau de correlação entre as três variáveis independentes a variável dependente (produtividade). Este estudo visa ajudar gestão de topo a tomar decisões, que promovam o compromisso organizacional (Dixit & Bhati, 2012).

Com base nos resultados obtidos com o estudo supramencionado, formulamos a seguinte hipótese para o presente trabalho:

H₇ O CAO relaciona-se positivamente com a PR

3.4.8 Relação entre o LMX e o PR

Considerando o objetivo de estudar a relação entre a produtividade e o nível de relacionamento entre os seguidores e os seus líderes (LMX), identificou-se o trabalho desenvolvido por (Chieh-Peng, Chou-Kang, & Sheng-Wuu, 2009).

O estudo desenvolvido propõe um modelo conceptual, através do qual verificam a existência de uma relação entre o relacionamento líder-membro (LMX) e a satisfação no trabalho, a qual de acordo com Chieh-Peng et al (2009), influenciam direta e indiretamente a percepção da produtividade do trabalho, sendo que esta ocorre através do compromisso organizacional.

Considerando estes resultados, foi formulada a seguinte hipótese:

H₈ O LMX relaciona-se positivamente com o PR

3.4.9 Relação entre a FE e o DI

Segundo Rego (2009), a felicidade é medido através do constructo Felicidade subjetiva, na medida, que as pessoas são ou não felizes consoante o grau em que acreditam nisso.

A relação entre felicidade e desempenho, tem gerado elevada controvérsia teórica, devido à inconsistência identificada entre os resultados empíricos obtidos no binómio do trabalhador feliz – trabalhador produtivo (Rego A. , 2009).

A discussão teórica sobre o constructo da Felicidade, poderá residir na operacionalidade da felicidade, como dimensão da satisfação no trabalho. Alguns autores, referem que se for considerada a Felicidade, como “bem-estar psicológico”, este constructo implica a combinação de três elementos: satisfação com a vida em geral, presença de emoções positivas e ausência de emoções negativas (Wright & Cropanzano, 2004).

A felicidade considerada por Rego (2009) através da dimensão “bem-estar psicológico”. Este autor sugere que o “bem-estar psicológico” promove desempenhos mais elevados. Estes mesmos resultados foram alcançados e sugeridos, através de um estudo recente realizado por Oswald, Proto, & Sgroi (2014), que evidenciaram o nível de felicidade elevado conduz a níveis de produtividade mais elevados.

Através dos resultados alcançados, sugere-se a formulação da seguinte hipótese:

H₉ A FE relaciona-se positivamente com o DI

3.4.10 Relação entre o CAO e o DI

Segundo um estudo realizado por Meyer et al (1989), foi possível analisar as relações entre o desempenho individual, o compromisso afetivo, compromisso de continuação, ou seja, relativos à percepção de perda em caso de saída da empresa, e a satisfação no trabalho.

Os resultados evidenciaram a existência de uma correlação entre o compromisso e a satisfação, bem como com o compromisso organizacional.

Verificou-se que o compromisso afetivo encontra-se positivamente correlacionado com todas as três medidas de desempenho. Os resultados atingidos, evidenciam, a importância de se distinguir entre o compromisso baseado no desejo e compromisso com base na necessidade, o papel da organização para promover o compromisso afetivo dos seus colaboradores desempenho (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989).

Considerou-se que estes os resultados obtidos, sustentam a formulação da seguinte hipótese:

H₁₀ O CAO relaciona-se positivamente com o DI

3.4.11 Relação entre o LMX e o DI

Os resultados obtidos através de um estudo, conduzido por (Howell & Hall-Merenda, 1999), revelaram a existência de uma forte relação entre o nível de relacionamento entre os líderes e os seus seguidores (LMX), como desempenho individual, bem como com a liderança transformacional.

As evidências supracitadas reforçam a formulação da seguinte hipótese:

H₁₁ O LMX relaciona-se positivamente com o DI

3.4.12 Relação entre o LMX e o FE

Verificou-se a existência de um estudo sobre o impacto da demografia relacional na qualidade das trocas líder e seus membros (LMX) e nas atitudes dos trabalhadores e no seu bem-estar, que foi realizado por (Epitropaki & Martin, 1999). Os resultados obtidos através deste trabalho, demonstraram um efeito positivo entre a percepção de uma boa reação estabelecida entre Líderes com as atitudes e o bem estar dos colaboradores, ou seja, quanto melhor a qualidade do LMX, melhor as atitudes e o bem-estar dos colaboradores.

Identificou-se um estudo recente de 2015, sobre a influência do LMX simultaneamente em dois níveis de lideranças: - influências simultâneas sobre as características de trabalho e sobre a saúde psicológica do trabalhador (Karanika-Murraya, Bartholomewb, Williamsa, & Cox, 2015). Sugerem estes autores a existência de uma relação positiva entre a qualidade da relação líder e seus membros (LMX) com a saúde psicológica do trabalhador.

Considerando o trabalho desenvolvido e o facto da Felicidade Subjetiva se encontrar relacionada com o bem-estar e a saúde psicológica do indivíduo, é formulada a seguinte hipótese:

H₁₂ O LMX relaciona-se positivamente com a FE

3.4.13 *Relação entre o FE e o CAO*

O trabalho realizado por Fisher (2010), relativamente à Felicidade no Trabalho, refere que o bem-estar e as atitudes positivas no trabalho, têm despertado cada vez maior atenção, no campo do estudo da psicologia, sendo por isso objeto de estudo a análise das causas comuns e da Felicidade no trabalho. A autora refere que os fatores são mais abrangentes do que a satisfação no trabalho. A medida abrange o nível individual felicidade, que pode implicar com o nível de compromisso com o trabalho, a satisfação no trabalho e o compromisso afetivo organizacional.

O estudo sugere a existência de evidências de que a felicidade tem consequências importantes para os indivíduos e para as organizações.

As evidências supracitadas reforçam a formulação da seguinte hipótese:

H₁₃ A FE relaciona-se positivamente com o CAO

3.4.14 *Relação entre o LMX e CAO*

Investigações recentes relativas à influência do LMX no nível de compromisso dos colaboradores (Kónya, Grubić-Nešić, & Matić, 2015).

O objeto deste estudo consistia em analisar a existência de uma influência significativa sobre o comprometimento organizacional dos colaboradores num grande Hospital da Europa Central, neste âmbito foi aplicado o instrumento de medida LMX-7 para a avaliar o LMX e o compromisso organizacional foi medido através do Organizational Commitment Questionnaire – OCQ.

Os resultados revelaram que o nível de comunicação do LMX encontra-se positivamente relacionado com o compromisso organizacional.

As evidências supracitadas reforçam a formulação da seguinte hipótese:

H₁₄ O LMX relaciona-se positivamente com o CAO

3.5 Operacionalização das variáveis em estudo

No seguimento da definição das variáveis do estudo, procedeu-se a uma revisão de bibliográfica, visando a operacionalização das mesmas, com o objetivo de encontrar na literatura escalas de medida já existentes e validadas cientificamente, por forma a garantir a fiabilidade dos dados em estudo. Neste sentido, foi realizada a aplicação de métricas já validadas pelos autores consultados.

As escalas identificadas na literatura, foram validadas através do método de recolha de dados por questionário, enquadrando-se assim com a metodologia que se definiu aplicar no presente estudo. Por esse motivo, considerou-se no âmbito da construção das afirmações para testar as variáveis manter-se as que já tinham sido aplicadas em outros trabalhos e investigações.

Na tradução das escalas identificadas na literatura, existiu a preocupação de se adaptar à realidade da organização à qual incide o presente estudo.

Apresenta-se seguidamente as escalas propostas para cada uma das variáveis do presente estudo, considerando as métricas propostas na literatura.

3.5.1 Instrumento de medida de LA

No seguimento da revisão de literatura, decidiu-se aplicar o instrumento de medida da LA, validado pelos autores (Avolio, 2008) e que foi utilizado através da versão traduzida por (Rego, Marques, Leal, Sousa, & Cunha, 2010), baseado na resposta a 16 itens.

Para a elaboração do questionário foram criadas questões relacionadas com a LA, baseadas no questionário desenvolvido e avaliado por (Luthans F. , Avolio, Avey, & Norman, 2007).

Sendo o objetivo a aplicação de um questionário destinado aos colaboradores, para avaliarem a percepção que têm da LA do seu líder e por outro lado, aplicado aos diretores e responsáveis de setor, por forma a avaliarem a sua própria liderança.

Apresenta-se na tabela seguinte, a estrutura das questões do questionário a ser aplicado, quer aos colaboradores quer aos seus líderes.

Tabela 6- Itens do questionário relativo à LA

Dimensão	Variáveis	Itens – LA
LA	Transparência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diz exatamente o que pretende dizer; 2. Admite os seus erros quando os comete; 3. Encoraja todas as pessoas a dizerem o que pensam abertamente; 4. Diz a verdade “nua e crua”, mesmo que seja “dura”; 5. Mostra as suas emoções de acordo com os seus sentimentos;
	Ética e moral	<ol style="list-style-type: none"> 6. As suas ações condizem com as suas crenças; 7. Toma decisões baseadas nos seus valores fundamentais; 8. Solicita que tome posições baseadas nos meus valores fundamentais; 9. Toma decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética;
	Processamento Equilibrado	<ol style="list-style-type: none"> 10. Solicita pontos de vista que desafiem as suas posições; 11. Analisa dados relevantes antes de tomar uma decisão; 12. Está atento aos diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões;
	Autoconsciência	<ol style="list-style-type: none"> 13. Procura obter Informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho entre elas; 14. Tem noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades; 15. Sabe quando é a altura de reavaliar a sua posição em questões importantes; 16. Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas;

Fonte: Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel psychologist, 541-572

3.5.2 Instrumento de medida da FE

No presente estudo, pretende-se aplicar o constructo da Felicidade, baseado na validação transcultural da escala de felicidade subjetiva de (Lyubomirsky & Lepper, 1999) desenvolvida por (Pais-Ribeiro, 2012), através da qual, foi possível a validar a escala de felicidade subjetiva a partir de uma tradução para português validada transculturalmente, tendo sido visível as correlações entre as variáveis (Felicidade Subjetiva, Satisfação global com a vida, Escala de Satisfação com a Vida e Índice de Bem-Estar Pessoal).

As respostas são obtidas através de uma escala análoga com sete posições, no qual nos extremos encontram-se situações opostas.

A tabela seguinte apresenta a escala de medida da felicidade subjetiva.

Tabela 7 – Escala de Medida da Felicidade Subjetiva

Felicidade
Eu considero-me de um modo geral uma pessoa Feliz
Comparativamente com as outras pessoas como eu, considero-me mais feliz
Algumas pessoas são geralmente muito felizes. Elas gozam a vida apesar do que se passa à volta delas, conseguindo o melhor do que está disponível.
Algumas pessoas geralmente não são muito felizes. Embora não estejam deprimidas, elas nunca parecem tão felizes quanto poderiam ser.

Fonte: Pais-Ribeiro, J. L. (2012). Validação transcultural da Escala de Felicidade Subjectiva de Lyubomirsky e Lepper. Psicologia, Saúde & Doenças, 13, (2), 157-168

3.5.3 Instrumento de medida do CAO

A variável compromisso afetivo organizacional, encontra-se validada na literatura, tendo sido aplicada por (Moore & Casper, 2006) a partir da dimensão de seis itens desenvolvido por (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

A tabela seguinte apresenta a escala de medida do compromisso organizacional.

Tabela 8 – Escala de Medida do Compromisso Organizacional

Compromisso Afetivo Organizacional
Eu adoraria passar o resto da minha carreira profissional nesta organização
Eu sinto que os problemas desta organização como “meus”
Eu não sinto que "faça parte da família" nesta organização.
Eu não me sinto "emocionalmente ligada" nesta organização
A minha organização tem um grande significado pessoal para mim
Eu não sinto um forte senso de pertença à minha organização

Fonte: Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Tree-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89.

3.5.4 Instrumento de medida do LMX

Segundo Graen & Uhl-Bien (1995), a medição e a dimensionalidade do constructo LMX, está envolto de controvérsia, o qual envolve duas fontes principais: (1) a redefinição contínua da escala LMX ao longo dos anos e de diferentes bem como a utilização de medidas completamente diferente da formulação original da medida (Kim & Organ, 1982), (Rosse & Kraut, 1983) e (Heneman, Greenberger, & Anonyuo, 1989), e (2) as questões

sobre se LMX é unidimensional ou multidimensional e quais as implicações para a medição.

Por forma a evitar esta controvérsia, foi desenvolvida uma escala de medida com 7 itens, designada por LMX7 (Graen & Uhl-Bien, 1995). Esta escala dispões de sete perguntas para medir a qualidade da relação entre os líderes e os seus colaboradores, a qual se apresenta na tabela seguinte:

Tabela 9 – Escala de Medida do LMX

LMX – Leader Member Exchange
Geralmente sabe se o seu líder está satisfeito com o que você faz?
O seu líder compreende bem os seus problemas e necessidades?
Considera que o seu líder reconhece o seu potencial?
Independentemente da autoridade formal do seu líder, qual é a capacidade que ele tem para o ajudar a resolver problemas no seu trabalho?
Mais uma vez, independentemente da autoridade formal do seu líder, qual a sua capacidade para o proteger?
Eu tenho bastante confiança no meu líder e gostaria de o defender e justificar uma decisão sua, se não estiver presente para fazê-lo?
Como caracteriza a sua relação profissional com o seu líder?

Fonte: Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. (M. D. Lincoln, Ed.) Leadership Quarterly, 219-247.

3.5.5 Instrumento de medida da PR

O estudo da performance organizacional visa validar se o bem-estar afetivo no trabalho (conforto, prazer, entusiasmo, vigor e serenidade) explica uma medida de desempenho individual auto reportado (Rego & Cunha, 2009).

Os autores Rego & Cunha (2009), aplicaram um instrumento de medida do desempenho individual auto reportado baseado em quatro itens, dos quais três encontram-se fundamentados em (Staples, Hulland, & Higgins, 1998), e outro adaptado pelos próprios autores e apresentam-se descritos na tabela seguinte:

Tabela 10 – Escala de Medida da Produtividade Individual

Produtividade Individual
Considero-me um empregado eficaz
Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho
O meu superior vê-me como um empregado eficaz
Os meus colegas consideram que sou um empregado bastante produtivo

Fonte: Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). Liderança positiva. Lisboa: Edições Sílabo.

3.5.6 Instrumento de medida do DI

Para aplicar um instrumento de medida do desempenho, resolveu-se adaptar o modelo seguido por (Gonçalves, 2011), que aplicou um instrumento baseado no original de (Mott, 1972). Através do qual existem dez escalas, subdivididas em três dimensões: produtividade, adaptabilidade e flexibilidade.

3.5.7 – Produtividade

Esta subescala é composta por três itens que pretendem medir através da Auto descrição por parte dos inquiridos a produtividade em termos de qualidade e quantidade, apresentados na tabela seguinte:

Tabela 11 – Escala de Medida do DI através da subescala de Produtividade

Produtividade
Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho
Como é que o seu nível de produção, em quantidade, se pode comparar com os níveis de produtividade dos seus colegas
Como é que a qualidade do seu trabalho se pode comparar à dos seus colegas

Fonte: Mott, P. (1972). The characteristics of effective organizations. New York: Harper and Row.

3.5.8 - Adaptabilidade

Apresenta-se na tabela seguinte, a subescala composta por quatro itens, que pretendem medir a eficiência, capacidade de evitar problemas por antecipação, capacidade

de adaptação a possíveis mudanças no trabalho dos inquiridos em relação aos colegas de trabalho.

Tabela 12 – Escala de Medida do DI através da subescala de Adaptabilidade

Adaptabilidade
Como considera ser o nível de eficiência do seu trabalho em comparação com seus colegas? Ou seja, até que ponto é que utiliza de forma adequada os recursos disponíveis (financeiros, tecnológicos, humanos, etc.)?
Comparando com os seus colegas, como avalia as suas capacidades para impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?
Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?
Como considera ser o seu nível de rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho, comparando com os seus colegas?

Fonte: Mott, P. (1972). The characteristics of effective organizations. New York: Harper and Row.

3.5.9 - Flexibilidade

Finalmente apresenta-se na tabela, a terceira e última subescala, composta por três itens que visam medir a rapidez de adaptação, ocorrências inesperadas ou de rápida resposta exigida, bem como a forma como os colaboradores conseguem dar resposta quando se comparam com os seus colegas de trabalho.

Tabela 13 – Escala de Medida do DI através da subescala de Flexibilidade

Flexibilidade
Como se classifica, em comparação com seus colegas, em relação à sua capacidade para ajustar-se a mudanças no modo de trabalho?
Como considera que reage a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) em comparação com os seus colegas?
Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência em comparação com os seus colegas?

Fonte: Mott, P. (1972). The characteristics of effective organizations. New York: Harper and Row.

3.6 Variáveis Demográficas

No âmbito do presente estudo, foi elaborado o questionário a ser aplicado aos colaboradores de uma organização, no qual se solicita a caracterização individual dos participantes do estudo, por forma a permitir maior consistência à análise estatística dos dados.

Apresenta-se seguidamente as dimensões e respetivas variáveis demográficas consideradas:

Tabela 14 – Variáveis Demográficas

Dimensão	Variáveis Demográficas
Individual	1) Escalão etário
	2) Nível de escolaridade
	3) Antiguidade
	4) Sexo
Organizacional	5) Área de trabalho

Elaborado pelo próprio

3.7 Recolha de dados

Pretende-se realizar-se a recolha de dados, através da aplicação de um questionário de resposta fechada, que permita a realização de análise estatística e evidenciar pistas para a tomada de conclusões relativas à problemática definida neste estudo testando igualmente as hipóteses que foram definidas.

A elaboração do questionário foi baseada em dimensões validadas na literatura e que foram testadas em estudos anteriores, que permitam tirar conclusões sobre a problemática definida neste estudo testando as hipóteses formuladas. A conjugação das várias dimensões, permitiu a construção do modelo conceptual geral do presente estudo.

Segundo (Yin, 1993), a recolha e a análise dos dados, será possível de realizar-se de pois de se definir o problema e os objetivos da investigação.

Os instrumentos utilizados para realizar a recolha dos dados, será a aplicação de questionários, com base na revisão da literatura. Segundo (Bell & Waters, 2014), “o

objetivo de um inquérito é obter informações que possam ser analisadas, extrair modelos de análise e fazer comparações”

Os dados quantitativos serão obtidos através de valores numéricos, como é o caso das perguntas de resposta fechada do questionário. Os dados qualitativos serão obtidos através da observação de uma característica não numérica, como é o caso do pedido de comentário e/ou sugestões incluído no questionário.

Resolveu-se testar a facilidade de compreensão e entendimento do questionário, através da opinião recolhida pelo orientador e por trabalhadores de diferentes sectores de atividade.

Posteriormente foi realizada a aplicação de questionário, entre o final do mês de Julho e o mês de Agosto de 2015, em formato de papel, tendo os mesmos sido distribuídos pessoalmente aos colaboradores da organização do estudo.

3.8 Caracterização da amostra

O estudo foi realizado numa empresa de média dimensão (PME), que atua no setor industrial Português. A Administração aceitou acolher a realização do estudo, no entanto solicitou que fosse garantido o anonimato e a confidencialidade da informação. Por esse motivo não é apresentado no presente trabalho a designação da mesma, nem é identificada a sua área de atuação e a atividade principal (CAE).

A constituição da amostra foi realizada através de um processo de amostragem por conveniência, constituída pelos colaboradores que se disponibilizam voluntariamente para integrar a amostra. Neste método selecionou-se a amostra em função da disponibilidade e acessibilidade dos elementos da população.

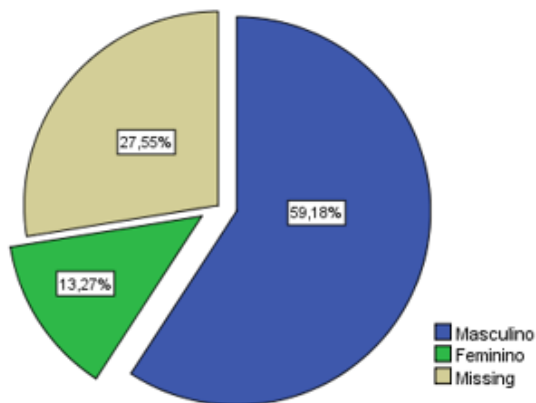
Constituíu objetivo do estudo, que a amostra garantisse a representatividade da população, para que a análise dos resultados obtidos, pudessem ser extensíveis a toda a população.

A dimensão da amostra do estudo foi de 98 colaboradores (n=98), de uma empresa PME a atuar no setor industrial, correspondente a uma representação de aproximadamente 48% da população total de 206 colaboradores (N=206).

Constatou-se que dos 98 colaboradores que participaram voluntariamente no estudo, a maioria é do sexo masculino representando cerca de 59,18% do total dos inquiridos e 13,27% do sexo feminino. Porém verificou-se um elevado índice de não

resposta representando uma percentagem de aproximadamente 27,55%, o que poderá traduzir uma intenção por parte dos respondentes de salvaguarda do seu anonimato. Conforme se apresenta na figura seguinte:

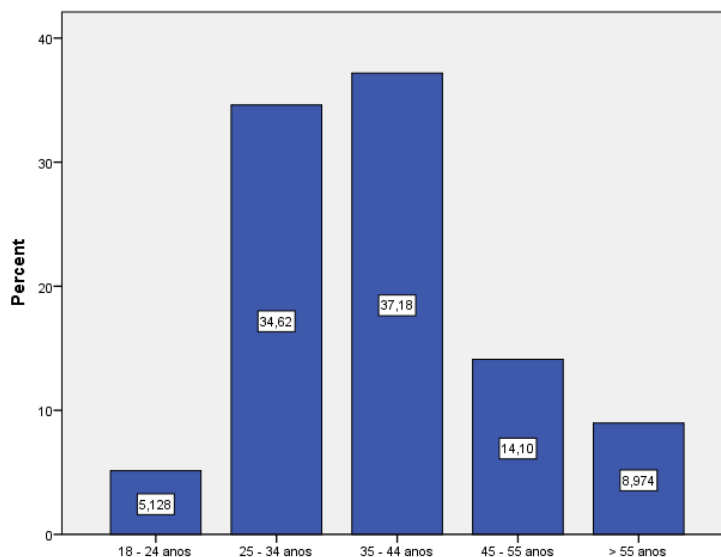
Figura 10 – Caracterização da amostra (sexo)



Elaborado pelo próprio

Relativamente à análise estatística do grupo etário, verificou-se que aproximadamente 37,18% dos participantes da amostra, têm idades entre os 35 e os 44 anos e cerca de 34,62% entre os 25 e os 34 anos. Conforme se apresenta na figura seguinte:

Figura 11 – Caracterização da amostra (Grupo Etário)

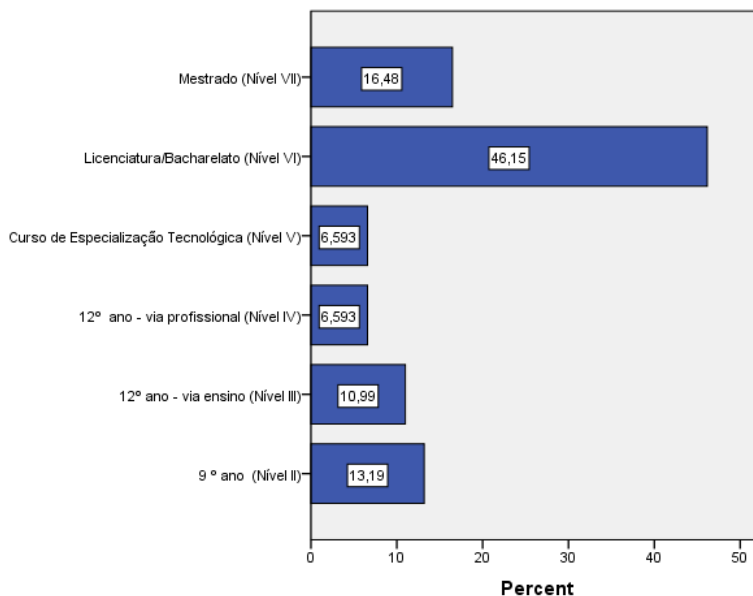


Elaborado pelo próprio

Em relação à variável nível de escolaridade, aproximadamente 46,15% possui um nível de escolaridade superior, equivalente à licenciatura ou bacharelato (nível VI do Quadro Nacional de Qualificações).

Os resultados revelaram a caracterização da amostra, que se encontra ilustrada na figura seguinte:

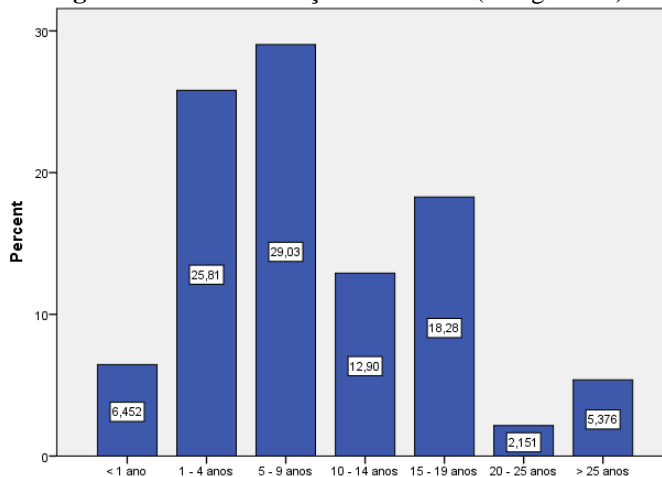
Figura 12 – Caracterização da amostra (Nível de escolaridade)



Elaborado pelo próprio

Quanto à variável demográfica antiguidade, os resultados indicam que aproximadamente 29,03% dos participantes da amostra encontra-se a trabalhar na organização entre 5 a 9 anos e cerca de 25,81% entre 1 e 4 anos, conforme se apresenta na seguinte figura:

Figura 13 – Caracterização da amostra (Antiguidade)

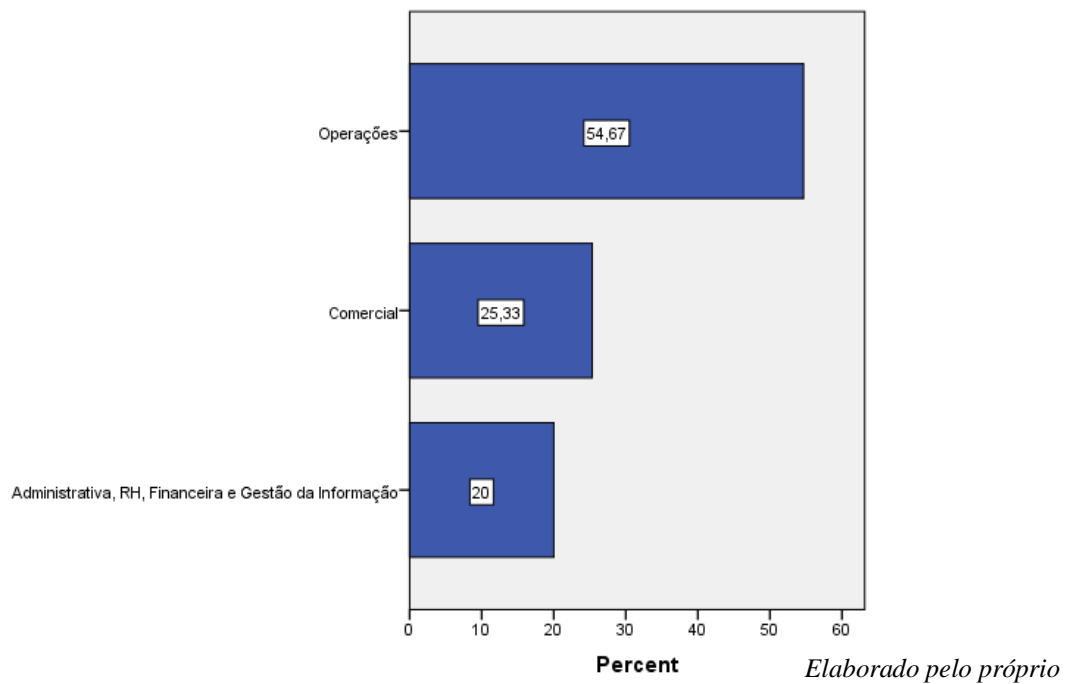


Elaborado pelo próprio

Relativamente à variável demográfica da área funcional dos colaboradores, que a maioria dos participantes da amostra responderam que trabalham na área das operações,

representando aproximadamente 54,67% dos respondentes. Seguidamente apresentação a representação gráfica:

Figura 14 – Caracterização da amostra (Área Funcional)



3.9 Metodologia de análise das variáveis

Pretende-se com a investigação doravante, a realização de um estudo estatístico, no domínio da estatística descritiva e da estatística indutiva. De acordo com Reis (2008) a estatísticas descritiva visa descrever de forma resumida, a informação relevante das variáveis em estudo, a partir de um conjunto de medidas, as quais designam-se por estatísticas, porque os dados correspondem à amostra do estudo. O supracitado autor, refere, que a estatística indutiva, permite avaliar o papel de fatores ligados ao acaso, na medida que se pretende proferir inferências estatísticas, para a população, a partir dos dados obtidos pela amostra.

A inferência estatística baseia-se na teoria da decisão através de testes de hipóteses, como forma de inferir sobre um parâmetro da população e associando a este processo um determinado nível de significância. Tendo esta teoria o objetivo de estabelecer se uma determinada hipótese é confirmada ou não, a partir das estimativas resultantes da amostra.

Resolveu-se realizar a análise estatística dos dados através do sistema SPSS (*Statistical Package for Social Science*), que é um software informático que permite a realização de cálculos estatísticos, que envolvam alguma complexidade (Pereira, 2006).

No seguimento da caracterização da amostra e da realização da análise descritiva das variáveis de controlo, realizou-se a análise das variáveis do modelo proposto. Seguindo o processo de investigação científica, a primeira fase foi de assegurar a operacionalização das variáveis, ou seja, garantir a devida consistência dos dados e a unidimensionalidade das medidas utilizadas.

A unidimensionalidade visa avaliar se todos os itens associados à medição de cada uma das variáveis, são devidamente representativos, isto é, se todos os itens medem o mesmo conceito assegurando a sua confiabilidade. Assim sendo, procedeu-se a um processo de refinamento das escalas de medida, por intermédio da análise fatorial e da análise de consistência interna

A análise fatorial exploratória consiste num “...conjunto de técnicas estatísticas que procuram explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para descrevê-los” (Pestana & Gageiro, 2008, p. 490). A análise fatorial estima o peso dos fatores e as variâncias para que tanto as covariâncias como as correlações previstas se aproximem o mais possível dos valores observados.

Resumindo, a análise fatorial visa de forma exploratória identificar as variáveis subjacentes, que explicam o padrão de correlações dentro de um conjunto de variáveis observadas. A análise fatorial é uma técnica estatística multivariada, que transforma o conjunto de variáveis iniciais utilizadas no modelo de investigação geral que se encontram correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis que não estão correlacionadas entre si e designam-se por componentes principais ou fatores.

A análise fatorial, permite igualmente gerar hipóteses relativamente aos mecanismos causais ou para rastrear variáveis para análise subsequente, tendo sido aplicado o método Varimax de rotação ortogonal, para cada componente principal, existir apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximos de zero, para maximizar a variação do peso de cada componente principal e permitir uma melhor interpretação dos fatores. O método de rotação Varimax, permite segundo Pestana & Gageiro (2008) maximizar a variação dos pesos ou loadings de cada componente principal. A rotação aumenta os loadings mais elevados e reduz os loadings mais baixos de cada

variável, visando fazer desaparecer os valores intermédios, permitindo uma melhor interpretação dos fatores.

De acordo com Pestana & Gageiro (2008), é necessário existir correlação entre as variáveis, para ser possível prosseguir com a análise fatorial. Caso as correlações forem pequenas é pouco provável a existência de fatores em comum entre si. Deste modo, é necessário avaliar a qualidade das correlações entre as variáveis. A realização da avaliação do grau de ajustamento dos dados recolhidos, foi realizada através dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett.

A figura seguinte apresenta a fórmula do Teste KMO:

Figura 15- Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} r_{ji}^2}{\sum_{i \neq j} r_{ji}^2 + \sum_{i \neq j} a_{ji}^2}$$

Fonte: Maroco, J. (2007). Análise Estatística: com utilização do SPSS. Lisboa: Edições Sílabo.

O Teste KMO é segundo Maroco (2007), uma estatística que indica a proporção da variância dos dados que podem ser consideradas comum a todas as variáveis, ou seja, que podem ser atribuídas a um fator comum. Portanto, quanto mais próximo de 1 melhor será o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial.

De acordo com Pestana & Gageiro (2008), o Teste KMO varia entre 0 e 1, sendo que a consistência interna é considerada Muito Boa se o alpha for superior a 0,9; Boa para alpha entre 0,8 e 0,9; Média se alpha entre 0,7 e 0,8; Razoável se alpha entre 0,6 e 0,7; Fraca entre 0,5 e 0,6; inaceitável se inferior a 0,5.

Adicionalmente, realizou-se a análise da variância total explicada, de acordo com as componentes obtidas. É considerada satisfatória a solução que explique 60% da variância total.

Seguidamente, procedeu-se à aplicação de um método para a realização de estimativas de consistência de uma medida, entre os diferentes métodos, salienta-se o Teste de Alfa de Cronbach (α) sobre o qual acenta a confiança da maioria dos investigadores.

No presente estudo, resolveu-se aplicar este método, por permitir avaliar a consistência interna dos dados referentes a uma componente da variável (Pestana & Gageiro, 2008).

Este teste estatístico analisa o efeito de um fator na variável endógena, testando se as médias da variável endógena em cada categoria do fator são, ou não, iguais entre si.

A interpretação é a seguinte: se o indicador for superior a 0,7 é razoável, se for superior a 0,8 é bom, se for superior a 0,9 é excelente e inferior a 0,7 é fraco.

Salienta-se que segundo Pestana & Gageiro (2008), antes de se iniciar a realização da análise fatorial, deverá se explorar cada variável de forma individual, para que seja possível, verificar a existência de valores discrepantes “*outliers*”, enviesamento, achatamento, normalidade das distribuição e não respostas.

Posteriormente realizou-se a Análise de Regressão Linear Múltipla a cada uma das variáveis do modelo de investigação proposto, por forma a analisar os dados amostrais e avaliar assim o modo como as variáveis se encontram relacionadas entre si.

A técnica de análise de regressão linear tem como resultado uma equação matemática que descreve o relacionamento entre variáveis, através da qual pode ser utilizada para realizar previsões de valores futuros de uma variável explicada. Assim, considerando a existência de um conjunto de variáveis, no qual se considera Y como a variável explicada (ou dependente) e X a variável explicativa (ou independente) e a relação entre elas é linear.

A análise dos resultados da regressão linear será realizada através da capacidade explicativa do R^2 ajustado, atendendo às variáveis consideradas no estudo, tendo-se aplicado o método Stepwise, por forma a ordenar o grau de importância da capacidade explicativa das variáveis mais representativas.

3.10 Constituição final das variáveis

Seguidamente apresenta-se os resultados obtidos, após a realização da análise fatorial de todas as variáveis do estudo, bem como a respetiva análise de consistência interna, conforme tabela seguinte:

Tabela 15 – Resultados da análise fatorial e análise de consistência interna

Variável	Dimensão	Itens	KMO	Teste Barlett	Total Var. Expli.	ALFA de cronbach
Liderança Autêntica (LA)	Transparência (LAT)	LA1	,919	,000	54,33%	,816
		LA2				
		LA3				
		LA4				
		LA5				
	Ética e moral (LAE)	LA6				,844
		LA7				
		LA8				
		LA9				
	Processamento Equilibrado (LAP)	LA10				,788
		LA11				
		LA12				
	Autoconsciência (LAU)	LA13				,874
		LA14				
		LA15				
		LA16				
Felicidade (FE) *	FE1	,683	,000	69,04%	,760	
	FE2					
	FE3					
Compromisso Afetivo Organizacional (CAO)	CAO1	,849	,000	63,87%	,881	
	CAO2					
	CAO3					
	CAO4					
	CAO5					
	CAO6					
Relacionamento entre Líder e Seguidores (LMX)	LMX1	,862	,000	60,26%	,884	
	LMX2					
	LMX3					
	LMX4					
	LMX5					
	LMX6					
	LMX7					
Produtividade (PR)*	PR1	,500	,000	79,16%	,733	
	PR2					
Desempenho Individual (DI)	Produtividade (DIP)*	DI2	,764	,000	67,27%	,880
		DI3				
		DI4				
	Adaptabilidade (DIA)	DI5				,913
		DI6				
		DI7				
		DI8				
	Flexibilidade (DIF)	DI9				,840
		DI10				
		DI11				

*Itens eliminados: FE4,PR3,PR4 e DI1

Elaborado pelo próprio

Os resultados acima apresentados, revelam que relativamente ao grau de ajuste dos dados à análise fatorial, de acordo com os resultados do KMO, constata-se para a variável LA um valor considerado muito bom (,919), bom para as variáveis CAO (,949) e LMX (,862), médio em relação à variável e DI (,764), razoável relativamente à variável FE (,683). A variável PR é a única considerada abaixo dos valores razoáveis, sendo considerada fraca (0,5).

Constatou-se a existência de correlação entre as variáveis, na medida que através do teste de Esfericidade de Bartlett, os resultados apresentam um nível de Sig.= 0,000.

No seguimento da realização de um primeiro teste ao nível de consistência das variáveis do estudo, a variável FE (Felicidade) evidenciava valores de consistência endógena muito baixos. Assim, resolveu-se realizar uma análise detalhada de cada um dos itens desta variável, tendo-se verificado a necessidade de recodificar o item FE4 de forma a inverter o seu sentido. Após este procedimento, realizou-se novamente o teste de Alfa de Cronbach, e os resultados revelaram um índice de consistência interna ainda baixo de 0,71. Deste modo e após a realização do teste Alfa de Cronbach if item Deleted, eliminar o item FE4, proporcionando assim um nível de contingência interna mais próximo de 0,8.

Prosseguiu-se igual procedimento metodológico na análise das demais variáveis, tendo sido eliminados os itens PR3 e PR4 em relação à variável Produtividade, por forma a atingir um melhor índice de consistência interna.

Em relação à variável Desempenho Individual, verificou-se a necessidade de se eliminar o item DI1, conforme sugerido pelo teste Alfa de Cronbach if item Deleted

Analisando os resultados obtidos pelo teste de Alfa Cronbach, verifica-se que os mesmos, revelam que de um modo geral as variáveis apresentam uma boa consistência interna próximos ou superiores a 0,8.

No entanto, a dimensão de Processamento Equilibrado da Liderança Autêntica (LAPE) e a dimensão Felicidade (FE) apresentam valores inferiores ao 0,8 mas próximos deste como se pode verificar. A realização pessoal é a variável que apresenta o valor mais elevado, o que significa que tem uma excelente consistência interna.

Destaca-se a variável Desempenho Individual - Adaptabilidade (DIA), que apresenta o valor mais elevado (0,913), significando uma excelente consistência interna.

Posteriormente realizou-se novamente o teste de consistência interna das variáveis através do indicador de Alfa de Cronbach, tendo-se alcançado os resultados apresentados na tabela anterior, que verificar a adequabilidade da amostra à análise fatorial.

No que concerne aos valores relativos à variância explicada, verifica-se que os mesmos se situam entre 54,33% e 79,16%.

Resumindo, decorrente da realização da análise factorial e da análise de consistência interna, é possível afirmar que os pressupostos da análise factorial foram verificados e os testes realizados revelam a adequação das escalas métricas utilizadas para cada uma das variáveis do modelo proposto

3.11 Conclusão

O presente capítulo descreve o modelo conceptual proposto para este estudo, sendo apresentadas as variáveis baseadas nas referências bibliográficas pesquisadas através da revisão da literatura, bem como as hipóteses formuladas decorrentes de estudos anteriores.

É revelada a importância da realização de uma revisão da literatura de suporte à fundamentação do modelo de investigação, para que seja possível traduzir uma correta derivação de hipóteses e operacionalização das variáveis.

Neste sentido, são apresentados os instrumentos de medida validados para cada um dos constructos, por forma a ser possível operacionalizar a realização do estudo confirmatório dos resultados obtidos pelas investigações anteriores.

No final do capítulo, apresenta-se os resultados obtidos após a submissão das variáveis em estudo à análise factorial, permitindo concluir a devida adequabilidade das escalas métricas aplicadas para a medição das variáveis propostas no estudo, garantindo assim a admissibilidade ao procedimento de análise estatística por regressão linear múltipla apresentada no capítulo seguinte.

Capítulo IV – Estudo Empírico e análise de resultados

4.1 Introdução

O presente capítulo é crucial no âmbito da investigação científica, na medida que corresponde à análise descritiva das variáveis em estudo: Liderança Autêntica (LA), Felicidade (FE), Compromisso Afetivo Organizacional (CAO), Produtividade (PR) e Desempenho Individual (DI).

Procede-se à avaliação do modelo de investigação proposto, através da realização da Análise de Regressão Linear Múltipla para uma das variáveis, por forma a verificar se o objetivo geral do trabalho é atingido.

No final do capítulo, realiza-se a discussão dos resultados obtidos, por forma a verificar se as hipóteses de investigação são corroboradas.

4.2 Análise Descritiva

No âmbito da realização de uma análise descritiva das variáveis em estudo, apresenta-se seguidamente uma tabela com as médias e o desvio padrão relativamente às respostas obtidas, permitindo assim a caracterização da amostra.

Tabela 16 – Análise de descritiva

VAR	DIMENSÃO	Escala de Medida	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
LA	(LA) - Transparência	1 - 5	1,40	5,00	3,88	0,76
	(LA) - Ética e moral		1,00	5,00	3,83	0,79
	(LA) - Processamento Equilibrado		1,67	5,00	3,77	0,82
	(LA) - Autoconsciência		1,00	5,00	3,75	0,85
FE	(FE) - Felicidade Subjectiva	1 - 7	2,67	7,00	5,37	0,91
CAO	(CAO) - Compromisso Afetivo Organizacional	1 - 5	1,17	5,33	3,84	0,81
LMX	(LMX) - Relação Líder- Seguidores	1 - 5	1,00	4,86	3,73	0,72
PR	(PR) - Produtividade	1 - 5	2,50	5,00	4,20	0,48
DI	(DI) - Produtividade	1 - 5	3,00	5,00	3,87	0,57
	(DI) - Adaptabilidade		3,00	5,00	4,05	0,59
	(DI) - Flexibilidade		2,67	5,00	4,02	0,57

Elaborado pelo próprio

De acordo com a tabela acima, constata-se que os valores das variáveis em estudo resultam do cálculo da média dos vários itens que compõem cada variável. Conforme é possível observar os valores mínimos e máximos variam entre 1 e 5, para as variáveis LA, CAO, LMX, PR e DI; e entre 1 e 7 para a variável FE. Na medida, que foi utilizada uma escala de Likert de sete pontos para medir a variável FE e uma escala de Likert de cinco pontos para as restantes variáveis.

Verifica-se que os participantes do estudo sugerem a existência da percepção de Liderança Autêntica na sua organização, considerando que os resultados obtidos, em termos de valores médios situam-se acima de 3,5. Destacando-se a percepção que os indivíduos têm das dimensões LA transparência e LA Ética e moral, que apresentam melhores resultados em termos médios, situando-se próximos de 4, revelando que os colaboradores de um modo geral, percebem a existência, com alguma frequência das características de Líder Autêntico presentes nos seus superiores hierárquicos.

No entanto, verifica-se que existe margem de desenvolvimento para a percepção dos colaboradores em relação às dimensões de Processamento Equilibrado e de Autoconsciência, na medida que as mesmas apresentam valores médios ligeiramente abaixo das outras dimensões.

Relativamente à auto-descrição que os indivíduos participantes no estudo, realizaram em relação à percepção da sua felicidade subjetiva, verifica-se que em termos médios, os resultados são bastante positivos (5,37), revelando assim a existência de um sentimento de bem-estar positivo.

Quanto à percepção que os inquiridos manifestaram sobre o seu grau de compromisso afetivo com a organização, os dados revelam em termos médios valores acima da média (3,84), sugerindo assim a existência de um nível de concordância médio geral de compromisso afetivo.

A percepção global média dos indivíduos, relativamente à percepção da existência de uma relação didática entre os líderes os seus colaboradores, isto é, uma relação de troca social (proximidade), entre os indivíduos e os seus responsáveis diretos, os resultados encontram-se acima da média (3,73). Em relação à percepção dos inquiridos em relação à sua própria produtividade e ao seu desempenho, os valores apontam que em termos médios consideram ter uma média alta, próxima de 4.

4.3 *Análise do Modelo Conceptual*

No âmbito do presente trabalho, foi apresentado um modelo de investigação concebido para o estudo da perceção da Liderança Autêntica e verificar o seu impacto no desempenho individual. Para concretizar este objetivo foram analisadas várias variáveis, para as quais foram aplicadas as escalas de medida utilizadas e validadas por outros investigadores. Pretende-se realizar os testes às hipóteses formuladas no estudo, visando decidir sobre a sua aceitação ou não.

A escolha de um determinado método multivariado é determinada segundo os objetivos da investigação, entre os quais, o modelo de regressão linear que foi considerado no presente estudo, pelo facto de se pretender analisar várias variáveis.

4.3.1 *Análise de regressão linear múltipla*

O modelo proposto no âmbito da presente dissertação surgiu da pesquisa na literatura e da verificação da existência de referências bibliográficas e de estudos científicos sobre a perceção da Liderança Autêntica. Neste contexto, foram identificadas várias variáveis, que foram devidamente testadas e validadas por estudos anteriores, sendo por isso objetivo seguinte, realizar uma análise confirmatória dos resultados de outros investigadores.

Para a realização da nossa análise, será aplicado o método de regressão linear, cujo objetivo é estabelecer a função $y = a + bx$, que permite de um modo aproximado estimar o valor de y (variável dependente) para um dado valor de x (variável independente). O cálculo dos coeficientes de regressão desenvolve-se através pelo método dos mínimos quadrados, que minimiza a função $\sum (y_{obs} - \hat{y})^2$, em que \hat{y} representa o valor estimado pela equação para dado valor x .

Segundo Maroco (2007), o processo de análise de regressão linear é aplicado na análise das relações existentes entre variáveis e inferir sobre o valor de uma variável dependente a partir de um conjunto de variáveis independentes.

A análise de regressão linear permite prever o comportamento de uma variável dependente (endógena) a partir de uma ou mais variáveis independentes (exógenas) (Pestana & Gageiro, 2008).

Sendo o objetivo deste estudo analisar as correlações existentes entre diferentes variáveis, considerou-se a aplicação da Análise de Regressão Linear Múltipla, na qual a variável dependente é função de várias variáveis, conforme representado na seguinte equação:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \beta_2 X_{2j} + \dots + \beta_p X_{pj} + \varepsilon_j$$

No qual β_i representa os coeficientes de regressão e ε_j representa os erros ou resíduos do modelo de regressão linear.

Constituiu primeira fase na análise de regressão linear múltipla a estimação dos coeficientes, tendo-se utilizado para o respetivo efeito o método dos mínimos quadrados. As estimativas dos coeficientes de regressão obtêm-se para minimizar os erros ou resíduos. À partida será expectável que a média dos erros (resíduos) seja igual a zero.

Posteriormente prossegue-se com a avaliação da influência das variáveis independentes (exógenas) sobre a variável dependente (endógena). Porém constitui sempre objetivo de investigação avaliar a dependência na população. Por consequente, realiza-se a avaliação da qualidade de ajustamento do mesmo, ou seja, analisar se o modelo dispõe da capacidade para prever a variável dependente na população.

A realização dos testes aos coeficientes do modelo são em norma utilizados o coeficiente de correlação de Pearson (R) e o coeficiente de determinação (R^2), através do qual se poderá referir que existe uma correlação perfeita positiva entre as variáveis para um coeficiente correlação R de Pearson igual a 1, indicando que se uma aumentar a outra aumenta normalmente na mesma proporção. Porém, é considerada uma regressão linear negativa perfeita, quando o coeficiente é igual a -1. Os valores nulos indicam a inexistência de regressão linear entre as variáveis (Maroco, 2007).

Segundo o mesmo autor, a medida de ajustamento coeficiente de determinação R^2 , mede a quantidade de variância da variável dependente explicada pelas variáveis independentes, a qual varia entre 0 e 1. Quanto mais próximos de 1, maior será a percentagem de variação de uma variável explicada pela outra, porém, quanto mais próximos de zero, menor será a percentagem de variação de uma variável explicada pela outra. É considerado por Maroco (2007), um bom ajuste do modelo quando os valores de R^2 estão próximos de 1.

O coeficiente de determinação R^2 é influenciado pela dimensão da amostra e pela dispersão dos dados, por esse motivo, utiliza-se “*Adjusted R Square*”, que é normalmente

utilizado nos modelos com mais que uma variável independente como é o caso do presente trabalho.

Procedeu-se à realização do teste F da ANOVA, por forma verificar a significância a regressão, através do qual se pretendeu testar a hipótese nula (H_0). A regressão é considerada significativa, apenas quando a proporção da variância explicada é grande, esta situação acontece para um F grande.

A não rejeição de H_0 quer dizer que o conjunto de variáveis explicativas contribuem muito pouco para a explicação da variância da variável dependente. Por outro lado, deve-se rejeitar H_0 quando os valores de F são muito grandes,

De acordo com Maroco (2007) em regra rejeita-se H_0 quando o valor de significância é de 0.05, rejeitando-se a hipótese da regressão não ser significativa.

No âmbito do presente trabalho, foi considerado o método Stepwise, para selecionar as variáveis que melhor explicam a variável dependente. Este procedimento é fácil de aplicar através do SPSS e permite realizar automaticamente a seleção das variáveis mais significativas na explicação da variável dependente. Esta seleção é realizada a partir do valor dos coeficientes das variáveis, por intermédio de um teste de hipóteses, com um nível de significância de 0,05.

Pretende-se inferir sobre a hipótese nula H_0 do valor ser igual o zero, caso se verifique, a variável associada é excluída do modelo, por não ser significativa para explicar a variável dependente. Por outro lado, a rejeição de H_0 , quer dizer que esta contribui significativamente para a explicação da variável, sendo selecionada para ficar no modelo.

Paralelamente, analisa-se o valor do p-value, caso seja inferior que o nível de significância (0,05), considera-se significativa a evidência sobre a hipótese em teste (H_0), tendo sido esse o nível de significância utilizado neste trabalho.

Em termos estatísticos, uma distribuição amostral corresponde a uma distribuição de probabilidades que indicam até que ponto uma estatística amostral tende a variar devido a variações casuais da amostragem aleatório. A amostra do presente estudo tem uma dimensão superior a 30 ($n > 30$), sendo assim considerada uma distribuição da média amostral normal (Maroco, 2007).

A etapa seguinte do processo de análise consistiu em verificar se as variáveis atendem às suposições de normalidade, linearidade, e variância constante.

O teste das variáveis estatísticas foi seguido da combinação linear das variáveis independentes, satisfaz as suposições de regressão (linearidade, variância constante, independência e normalidade).

Foi igualmente alvo de estudo neste trabalho a avaliação da multicolinearidade e da autocorrelação.

A análise da multicolinearidade pode ser realizada através da matriz de correlação entre as variáveis independentes, no entanto, esta apenas identifica as relações entre os pares das variáveis. Segundo Maroco (2007), verifica-se a multicolinearidade, quando uma variável independente é explicada por outras duas ou mais variáveis independentes.

Realizou-se através do SPSS a matriz de correlações bivariada, através da qual se não se constou a existência de correlações de valor superior a 0,75 entre variáveis independentes. Assim o modelo não apresenta problemas de multicolinearidade, conforme é possível verificar na Matriz de Correlação em anexo.

Segundo Maroco (2007), a multicolinearidade poderá constituir-se como um problema no ajuste do modelo causando implicações na estimativa dos parâmetros. Constitui outra forma de medida da multicolinearidade através do VIF (Variance Inflation Factor), que é calculado através da seguinte equação:

$$VIF_j = \frac{1}{1 - R_j^2}$$

Em regra existem problemas de multicolinearidade caso o VIF for superior a 10.

Verificou-se igualmente a inexistência de multicolinearidade, através dos valores obtidos através pelo VIF em cada regressão linear, por serem inferiores a 10. A inexistência de multicolinearidade, permite-nos referir que os coeficientes de regressão do modelo é estável pela magnitude e pelo sinal, permitindo que não existam variáveis dependentes que estejam perfeitamente correlacionada com outras variáveis dependentes ou com qualquer combinação linear das variáveis explicativas.

Segundo Maroco (2007), constitui um dos problemas na aplicação do método de análise de regressão linear a violação da premissa de que os resíduos, isto é, as diferenças entre valores previstos na regressão e os valores observados, são independentes. A correlação entre os resíduos de séries temporais em diferentes pontos no tempo é denominada de autocorrelação, sendo por isso importante a realização do teste de Durbin-Watson para identificar a autocorrelação, por forma a testar a seguinte hipótese:

$$H_0 : \rho = 0$$

$$H_1 : \rho > 0$$

O valor da estatística de Durbin-Watson varia entre 0 a 4. De um modo geral, os resíduos não estão correlacionadas através da estatística de Durbin-Watson se apresentarem valores próximos de 2. Um valor próximo de 0 indica uma forte correlação positiva, enquanto um valor de 4 indica forte correlação negativa.

Em termos do pressuposto da independência dos resíduos verificou-se que os resultados do teste Durbin-Watson, que não existe autocorrelação entre os resíduos, por apresentarem valores próximos de 2.

Confirmou-se que a grande maioria dos resíduos apresentam uma distribuição normal, através da submissão ao teste de normalidade dos erros por intermédio do Normal Q-Q Plot, que permitiu visualizar a distribuição gráfica da maioria dos pontos sob uma reta diagonal, confirmando assim pressupostos de normalidade, da homocedasticidade e da independência dos erros (Maroco, 2007).

Prosseguiu-se o processo de análise estatística, através da realização do teste de exploração quanto à existência da heterocedasticidade. Segundo Maroco (2007) esta ocorre quando o modelo de hipótese matemático apresenta variâncias para Y e X(X1, X2, X3,..., Xn) diferentes para todas as observações, contrariando o postulado: $\text{Var}(y_i) = \text{Var}(e_i) = \delta^2$.

A existência de heterocedasticidade presuppõe que os estimadores dos mínimos quadrados não são eficientes, apesar de serem não enviesados e consistentes, contudo, verificou-se a homocedasticidade, considerando que a amplitude das variações dos resíduos em torno do zero não apresentam reação aos valores estimados da variável dependente.

Seguidamente são apresentados os resultados obtidos através da análise de regressão linear realizado a cada uma das variáveis em estudo.

4.3.2 Variáveis em estudo

O modelo proposto no âmbito da presente dissertação surgiu da pesquisa na literatura e da verificação da existência de referências bibliográficas e de estudos científicos sobre a percepção da Liderança Autêntica. Neste contexto, foram identificadas várias variáveis, que foram devidamente testadas e validadas por estudos anteriores, sendo por isso objetivo seguinte, realizar uma análise confirmatória dos resultados de outros investigadores.

Apresenta-se seguidamente os resultados da análise de cada uma das variáveis do modelo desta investigação com o objetivo de testar a sua validade. Será realizado as devidas redefinições,

sempre que se verifique que as variáveis que estamos a testar não exercem uma influência significativa na explicação da variável dependente em causa. Será igualmente realizada a análise sobre a possibilidade de corroborar ou não as hipóteses inicialmente formuladas.

As variáveis em estudo são as propostas no modelo conceptual: Felicidade (FE), Compromisso Afetivo Organizacional (CAO), relacionamento entre os líderes e os seus membros (LMX), a Produtividade (PR) e o Desempenho Individual (DI). Sendo apresentado as respetivas análises de regressão linear múltipla por cada um dos submodelos do estudo.

a) Submodelo Felicidade (FE)

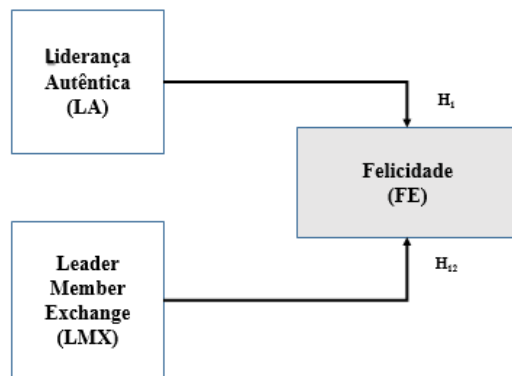
Foram formuladas duas hipóteses em relação às possíveis relações em relação à variável dependente FE com as variáveis independentes LA e LMX, do modelo conceptual proposto:

H₁ A percepção da LA relaciona-se positivamente com a FE

H₁₂ O LMX relaciona-se positivamente com a FE

As hipóteses apresentam-se representadas graficamente na figura seguinte:

Figura 16- Submodelo inicial de Determinantes da Felicidade



Elaborado pelo próprio

Para a operacionalização da análise das relações entre as variáveis acima mencionadas, procedeu-se à realização da análise de regressão linear múltipla utilizado o método stepwise, permitindo assim maximizar as variáveis explicativas e verificar a relação da variável dependente ($Y = FE$) com as variáveis independentes LA e LMX, traduzidas na seguinte equação:

$$FE = \beta_0 + \beta_1 LA + \beta_2 LMX + \epsilon$$

Apresenta-se seguidamente a tabela com os resultados obtidos:

Tabela 17 – Resultados da Análise Regressão Linear (FE)

R ²	R ² Adjusted	F	Sig.		β	β Standardized	t	Sig.
0,075	0,065	7,714	,007 ^b	(Constant)	4,063		8,499	,000
				LMX	,349	,274	2,777	,007

a. Predictors: (Constant), LMX

b. Dependent Variable: FE

Elaborado pelo próprio

De acordo com os dados da tabela acima, representa-se seguidamente a regressão linear múltipla que estamos a testar: $FE = 4,063 + 0,349 + \epsilon$

Relativamente às hipóteses formuladas no estudo em relação à Felicidade, verifica-se após a análise de regressão linear a exclusão da variável Liderança Autêntica.

Com a aplicação do método Stepwise a permanência da variável independente LMX, observa-se que o coeficiente de determinação obtido R² e R² Adjusted é reduzido, porém é possível referir que este submodelo explica 7,5% da variância da FE, considerando que R² tem o valor de 0,075 e o R² Adjusted de 0,065.

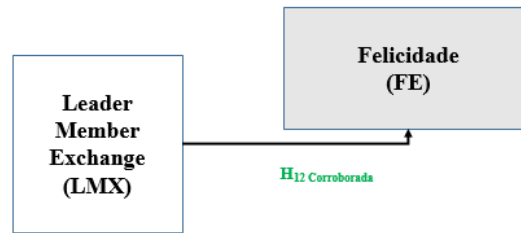
Realizou-se o teste da significância da regressão através do teste F da ANOVA, segundo o qual observa-se que o nível de significância associado ao teste F foi superior a 0,05 (=0,07) e F tem o valor de 7,714, assim sendo não se rejeita-se a hipótese H₀, ou seja, não existe variância entre grupos.

Relativamente ao coeficiente obtido, será possível referir que cada ponto adicional na variável LMX representa um aumento de 0,349 (p=0,274) na variável FE, com um Beta Standardized de 0,274 positivo. Sendo que a variável LMX explica de forma significativa a FE.

Relativamente às hipóteses formuladas associadas à variável dependente FE, corroboramos **H₁₂**, confirma-se assim que o LMX tem uma relação significativa com a FE.

H₁₂	O LMX relaciona-se positivamente com a FE
-----------------------	---

Figura 17- Submodelo final de Determinantes da Felicidade



Elaborado pelo próprio

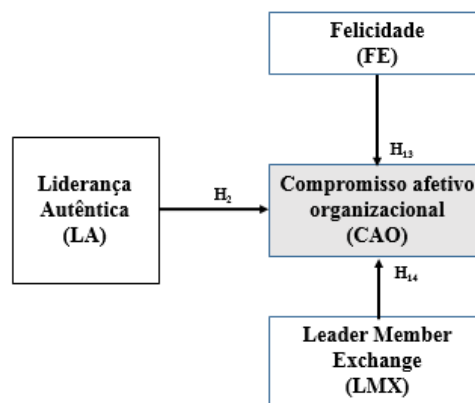
b) Submodelo Compromisso Organizacional (CAO)

Relativamente à variável compromisso organizacional, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- H₂** A percepção da LA relaciona-se positivamente com o CAO
- H₁₃** A FE relaciona-se positivamente com o CAO
- H₁₄** O LMX relaciona-se positivamente com o CAO

A figura seguinte ilustra as hipóteses formuladas em relação à variável dependente CAO:

Figura 18- Submodelo inicial de Determinantes do Comprometimento Afetivo Organizacional



Elaborado pelo próprio

Para a operacionalização da análise das relações entre as variáveis acima mencionadas, procedeu-se à realização da análise de regressão linear múltipla utilizado o método stepwise, permitindo assim maximizar as variáveis explicativas e verificar a relação da variável dependente ($Y = CAO$) com as variáveis independentes LA, FE e LMX, traduzidas na seguinte equação: $CAO = \beta_0 + \beta_1 LA + \beta_2 FE + \beta_3 LMX + \epsilon$

De seguida apresenta-se na tabela um resumo dos resultados obtidos:

Tabela 18 – Análise Regressão Linear (CAO)

R ²	R ² Adjusted	F	Sig.		β	β Standardized	t	Sig.
0,140	0,122	7,681	,001c	(Constant)	1,899		3,578	0,001
				LAU	0,271	0,286	2,954	0,004
				FE	0,175	0,198	2,046	0,044

a. Dependent Variable: CAO

b. Predictors: (Constant), LAU

c. Predictors: (Constant), LAU, FE

Elaborado pelo próprio

De acordo com os dados da tabela acima, representa-se seguidamente a regressão linear múltipla:

$$CAO = 1,899 + 0,271 \cdot LAU + 0,175 \cdot FE + \epsilon$$

Em relação à análise dos dados obtidos, verifica-se que o submodelo apresentado explica 14% da variância do CAO. Considerando que R^2 tem o valor de 0,14 e o R^2 Adjusted de 0,122.

Realizou-se o teste da significância da regressão através do teste F da ANOVA, através do qual se verificou que o nível de significância associado ao teste F, em ambos os modelos foi inferior a 0,05, assim sendo rejeita-se a hipótese nula, ou seja, poderá considerar-se que os modelos apresentados são ajustado aos dados.

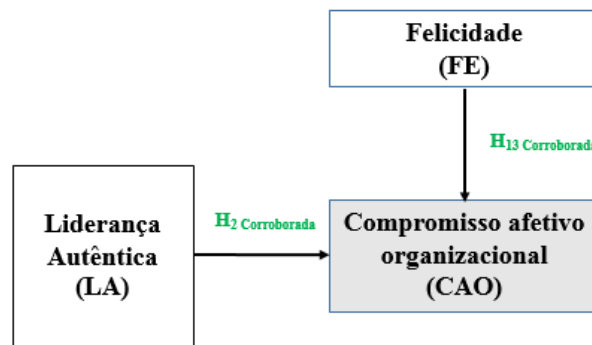
Relativamente ao coeficiente obtido, será possível referir que cada ponto adicional na variável LAU representa um aumento de 0,271 ($P=0,286$) na variável CAO e a cada ponto na variável FE representa um aumento de 0,175 ($p=0,198$) na variável CAO. Considera-se assim, que as variáveis LAU e FE explicam de forma significativa o CAO.

Atendendo aos resultados obtidos, será possível afirmar que as hipóteses H_2 e H_{13} são corroboradas, no entanto, a restantes hipótese H_{14} é rejeitada.

H_2 A perceção da LA relaciona-se positivamente com o CAO

H_{13} A FE relaciona-se positivamente com o CAO

Figura 19- Submodelo final de Determinantes do Comportamento Afetivo Organizacional



Elaborado pelo próprio

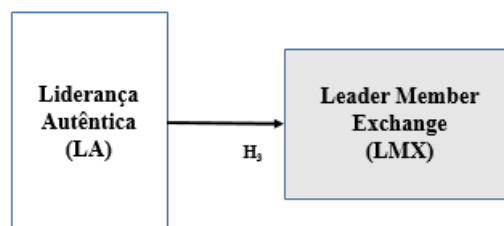
c) *Submodelo da relação de trocas entre os Líderes e os seus membros (LMX)*

Quanto ao estudo da variável LMX, foi formulada a seguinte hipótese:

H3 A percepção da LA relaciona-se positivamente com o LMX.

A figura seguinte ilustra a hipótese formulada em relação ao LMX:

Figura 20- Submodelo inicial de Determinante do LMX



Elaborado pelo próprio

Seguidamente apresenta-se a equação da regressão linear simples sobre a relação da variável dependente (Y = LMX) com a variável independente LA:

$$LMX = \beta_0 + \beta_1 LA + \epsilon$$

Apresenta-se seguidamente a tabela com os resultados obtidos:

Tabela 19 – Análise Regressão Linear (LMX)

R ²	R ² Adjusted	F	Sig.		β	β Standardized	t	Sig.
0,383	0,376	59,547	,000 ^b	(Constant)	1,774		6,813	0,000
				LAU	0,523	0,619	7,717	0,000

a. Predictors: (Constant), LAU

b. Dependent Variable: LMX

Elaborado pelo próprio

De acordo com os dados da tabela acima, representa-se seguidamente a regressão linear múltipla:

$$LMX = 1,774 + 0,523 + \epsilon$$

Observa-se que o submodelo apresentado explica 38,3% da variância do LMX, considerando que R^2 tem o valor de 0,383 e o R^2 Adjusted de 0,376.

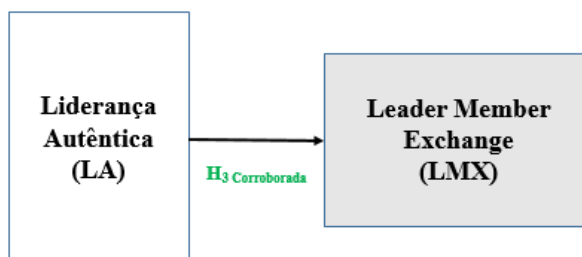
Constatou-se através do teste da significância da regressão do teste F da ANOVA, que o nível de significância associado ao teste F foi inferior a 0,05 ($=0,00$) e F tem um valor elevado de 59,547, assim sendo rejeita-se a hipótese nula, sendo possível afirmar que o modelo apresentado é ajustado aos dados.

Considerando os dados obtidos com o coeficiente obtido, é possível afirmar que a cada ponto adicional na variável LA representa um aumento de 0,523 ($p=0,619$) na variável LMX, com um β Standardized de 0,619 positivo. Assim é possível afirmar que a variável LA explica de forma significativa o LMX.

Atendendo aos resultados obtidos, a hipótese **H₃** é corroborada:

H₃ A perceção da LA na dimensão Autoconsciência relaciona-se positivamente com o LMX.

Figura 21- Submodelo final de Determinantes do LMX



Elaborado pelo próprio

d) *Submodelo Produtividade (PR)*

Em relação à Produtividade, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H₄ A perceção da LA relaciona-se positivamente com o PR

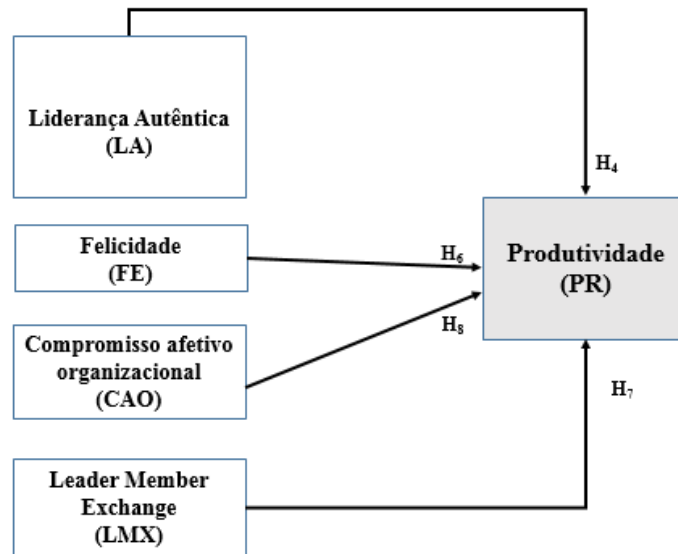
H₆ A FE relaciona-se positivamente com a PR

H₇ O CAO relaciona-se positivamente com a PR

H₈ A PR relaciona-se positivamente com o LMX.

A figura seguinte representa as hipóteses formuladas em relação ao PR:

Figura 22- Submodelo inicial dos Determinantes do PR



Elaborado pelo próprio

Sugere-se a seguinte equação da regressão linear múltipla, para representar a relação entre a variável dependente ($Y = PR$) com as variáveis independentes (X)

$$PR = \beta_0 + \beta_1 LA + \beta_2 FE + \beta_3 CAO + \beta_4 LMX + \epsilon$$

Apresenta-se seguidamente a tabela com os resultados obtidos:

Tabela 20 – Análise Regressão Linear (PR)

R ²	R ² Adjusted	F	Sig.		β	β Standardized	t	Sig.
0,116	0,107	12,364	,001 ^b	(Constant)	3,419		15,120	0,000
				CAO	,202	0,341	3,516	0,001

a. Dependent Variable: PRD

b. Predictors: (Constant), CAO

Elaborado pelo próprio

De acordo com os dados da tabela acima, representa-se seguidamente a regressão linear múltipla:

$$PR = 3,419 + 0,202 + \epsilon$$

Constata-se que o submodelo proposto explica 11,6% da variância do PR, considerando que R^2 tem o valor de 0,116 e o R^2 Adjusted de 0,107.

Observa-se através do teste da significância da regressão do teste F da ANOVA, que o nível de significância associado ao teste F foi inferior a 0,05 (=0,01) para um F de

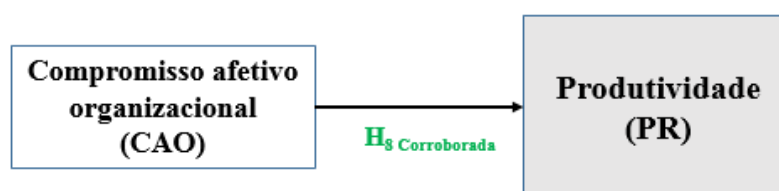
12,364, assim sendo rejeita-se a hipótese nula, afirmando que o modelo apresentado é ajustado aos dados.

Através dos dados do coeficiente obtido, é possível afirmar que a cada ponto adicional na variável CAO representa um aumento de 0,202 ($p=0,341$) na variável PR, com um β Standardized de 0,341 positivo. Afirma-se assim, que a variável CAO explica de forma significativa o PR.

Conforme exposto pelos resultados obtidos, a hipótese **H₇** é corroborada, sendo rejeitadas as demais hipóteses.

H₇ O CAO relaciona-se positivamente com a PR

Figura 23- Submodelo final do Determinante do PR



Elaborado pelo próprio

e) **Submodelo Desempenho (DI)**

Relativamente à variável Desempenho Individual, foram formuladas as seguintes hipóteses:

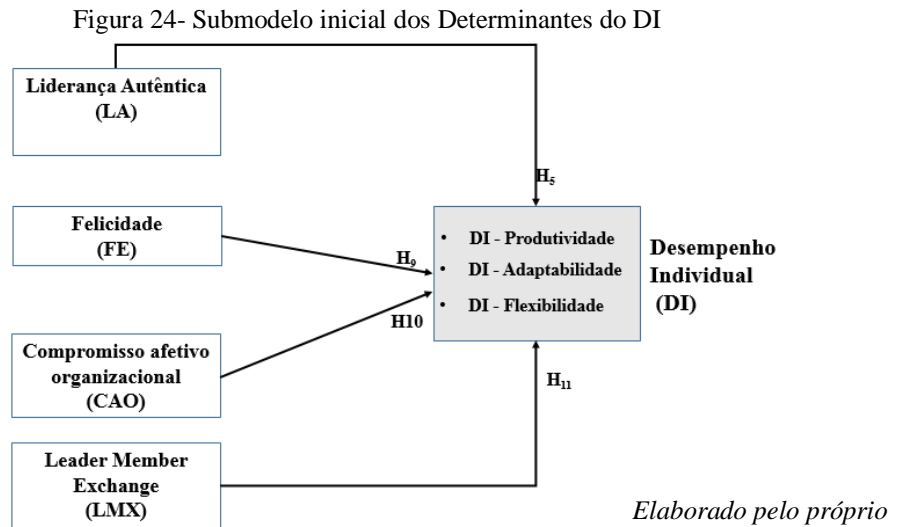
H₅ A percepção da LA relaciona-se positivamente com o DI

H₉ A FE relaciona-se positivamente com o DI

H₁₀ O CAO relaciona-se positivamente com o DI

H₁₁ O LMX relaciona-se positivamente com o DI

A figura seguinte representa as hipóteses formuladas em relação ao DI:



Considerando que a variável DI tem três dimensões: Produtividade, Adaptabilidade e Flexibilidade, decidiu-se realizar a análise de regressão linear, considerando cada uma dessas dimensões como variável dependente. Deste modo, apresenta-se seguidamente os resultados obtidos em cada uma delas.

-Dimensão Desempenho (DI) - Produtividade

Sugere-se a seguinte equação da regressão linear múltipla, para representar a relação entre a variável dependente ($Y = DIP$) com as variáveis independentes (X)

$$DIP = \beta_0 + \beta_1 LA + \beta_2 FE + \beta_3 CAO + \beta_4 LMX +$$

Constatou-se no seguimento da realização da regressão linear múltipla a inexistência de relação entre as variáveis independentes com a variável dependente DI Produtividade.

-Dimensão Desempenho (DI) - Adaptabilidade

Apresenta-se de seguida a equação de regressão linear múltipla, relativa à relação entre a dimensão DI Adaptabilidade ($Y = DIA$) com as variáveis independentes (X)

$$DIA = \beta_0 + \beta_1 LA + \beta_2 FE + \beta_3 CAO + \beta_4 LMX + \beta_5 PR + \epsilon$$

Apresenta-se seguidamente a tabela com os resultados obtidos:

Tabela 21 – Análise Regressão Linear (DIA)

R ²	R ² Adjusted	F	Sig.		β	β Standardized	t	Sig.
,115	,105	12,317	,001 ^b	(Constant)	2,862		8,413	,000
				FE	,219	,339	3,510	,001

a. Dependent Variable: DIA

b. Predictors: (Constant), FE

Elaborado pelo próprio

Através dos resultados obtidos e que acima apresentados, sugere-se a seguinte equação de regressão linear múltipla:

$$DIA = 2,862 + 0,219FE + \epsilon$$

Constata-se que este submodelo explica 11,5% da variância do DI Adaptabilidade, considerando que R^2 tem o valor de 0,115 e o R^2 Adjusted de 0,105.

Relativamente ao resultado do teste da significância da regressão do teste F da ANOVA, verifica-se que o nível de significância do teste F foi inferior a 0,05 (=0,01) para um F de 12,317. Assim sendo, rejeitamos H_0 e afirmamos que este modelo encontra-se ajustado aos dados.

Quanto ao coeficiente obtido, verifica-se que a cada ponto adicional na variável FE representa um aumento de 0,219 ($p=0,339$) na dimensão Adaptabilidade da variável DI, com um β Standardized de 0,339 positivo, quer isto dizer que, a variável FE explica de forma significativa o DI Adaptabilidade.

Considerando estes resultados, afirmamos que a hipótese H_9 é corroborada, porém são rejeitadas as restantes hipóteses.

H₉ A FE relaciona-se positivamente com o DI - Adaptabilidade

Figura 25- Submodelo final do Determinante do DI Adaptabilidade



Elaborado pelo próprio

-Dimensão Desempenho (DI) - Flexibilidade

Apresenta-se seguidamente a equação da regressão linear múltipla, para representar a relação entre a variável dependente (Y = DIF) com as variáveis independentes (X).

$$DIF = \beta_0 + \beta_1 LA + \beta_2 FE + \beta_3 CAO + \beta_4 LMX + \beta_5 PR + \epsilon$$

Seguidamente é apresentada a tabela com os resultados obtidos:

Tabela 22 – Análise Regressão Linear (DIF)

R ²	R ² Adjusted	F	Sig.		β	β Standardized	t	Sig.
0,117	0,107	12,528	,001 ^b	(Constant)	2,887		9,000	0,000
				FE	,209	0,341	3,539	0,001

a. Dependent Variable: DIF

b. Predictors: (Constant), FE

Elaborado pelo próprio

Representa-se de seguida a equação de regressão linear múltipla:

$$DIA = 2,887 + 0,209 + \epsilon$$

Observa-se que o submodelo apresentado explica 11,7% da variância do DI Flexibilidade, considerando que R² tem o valor de 0,117 e o R² Adjusted de 0,107.

Relativamente ao resultado do teste da significância da regressão do teste F da ANOVA, verifica-se que o nível de significância do teste F foi inferior a 0,05 (=0,01) para um F de 12,528. Rejeitamos H₀, sendo assim possível afirmar que este modelo encontra-se ajustado aos dados.

Quanto ao coeficiente obtido, verifica-se que a cada ponto adicional na variável FE representa um aumento de 0,209 (p=0,341) na dimensão Flexibilidade da variável DI, com um β Standardized de 0,27 positivo, quer isto dizer que, a variável FE explica de forma significativa o DI Flexibilidade.

Considerando estes resultados, afirmamos que a hipótese **H₉** é corroborada, porém são rejeitadas as restantes hipóteses.

H₉ A FE relaciona-se positivamente com o DI - Flexibilidade

Figura 26- Submodelo final do Determinante do DI Flexibilidade



Elaborado pelo próprio

4.4 Discussão dos Resultados

O objetivo principal deste trabalho consiste em analisar o impacto da percepção da Liderança Autêntica no Desempenho Individual dos colaboradores e os objetivos específicos de procurar compreender se a Liderança Autêntica, constitui um dos fatores que poderá influenciar a felicidade, o compromisso afetivo com a organização e o nível de relação entre o líder e os seus seguidores (LMX). Simultaneamente, constituía igualmente objetivo específico a análise se a Liderança Autêntica se relaciona positivamente com a produtividade individual e consequentemente se produz efeitos no desempenho individual.

No seguimento da realização da submissão das variáveis à realização de análise de regressão linear múltipla, por forma a verificar a existência de relação entre as diversas variáveis em estudo, foram alcançado os resultados que se apresentam resumidamente na tabela seguinte, no qual são identificadas as hipóteses formuladas, a partir do modelo conceptual proposto para o estudo e os respetivos resultados.

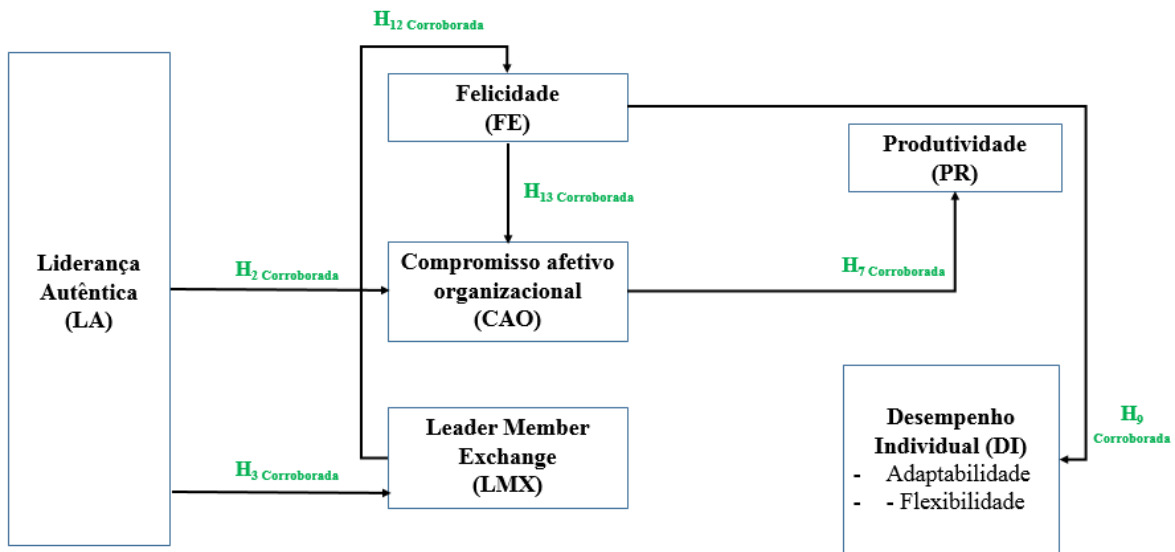
Tabela 23 – Tabela Resumo dos resultados da análise das Hipóteses Formuladas

Hipótese		Resultado
H₁	A percepção da LA relaciona-se positivamente com a FE	Não corroborada
H₂	A percepção da LA relaciona-se positivamente com o CAO	Corroborada
H₃	A percepção da LA relaciona-se positivamente com o LMX	Corroborada
H₄	A percepção da LA relaciona-se positivamente com a PR	Não corroborada
H₅	A percepção da LA relaciona-se positivamente com o DI	Não corroborada
H₆	A FE relaciona-se positivamente com a PR	Não corroborada
H₇	O CAO relaciona-se positivamente com a PR	Corroborada
H₈	O LMX relaciona-se positivamente com o PR	Não corroborada
H₉	A FE relaciona-se positivamente com o DI	Corroborada
H₁₀	O CAO relaciona-se positivamente com o DI	Não corroborada
H₁₁	O LMX relaciona-se positivamente com o DI	Não corroborada
H₁₂	O LMX relaciona-se positivamente com a FE	Corroborada
H₁₃	A FE relaciona-se positivamente com o CAO	Corroborada
H₁₄	O LMX relaciona-se positivamente com o CAO	Não corroborada

Elaborado pelo próprio

A Figura seguinte ilustra as hipóteses corroboradas no modelo de investigação proposto:

Figura 27- Modelo conceptual final



Elaborado pelo próprio

4.5 Análise dos resultados da variável Felicidade (FE)

Os resultados obtidos através da submissão das variáveis independentes LA e LMX à análise de regressão linear em relação à variável dependente FE, permitiu corroborar a H₁₂, corroborando assim a existência de relação positiva entre a variável relação entre líderes e seus seguidores (LMX) com a variável Felicidade. Estes resultados estão em conformidade com as constatações referidas por Epitropaki & Martin (1999), que através do estudo realizado, demonstraram existir um efeito positivo entre a percepção de uma boa reação estabelecida entre Líderes (LMX) com as atitudes e o bem estar dos colaboradores, ou seja, quanto melhor a qualidade do LMX, foram verificadas melhores as atitudes e um melhor bem-estar dos colaboradores.

Ao corroborar H₁₂ permitiu-nos corroborar um estudo recente, realizado em 2015 através do qual foi igualmente estudada a relação entre a influência do LMX sobre as características de trabalho e sobre a saúde psicológica do trabalhador (Karanika-Murray, Bartholomew, Williams, & Cox, 2015). Esta investigação, revelou a existência de uma relação positiva entre a qualidade da relação líder e seus membros (LMX) com a saúde psicológica do trabalhador

4.6 Análise dos resultados da variável Compromisso Afetivo Organizacional (CAO)

Através da submissão das variáveis independentes LA, FE e LMX à análise de regressão linear, em relação à variável dependente CAO, foi possível corroborar as hipóteses H_2 e H_{13} , ou seja, foi corroborada a existência de uma relação positiva entre a percepção da Liderança Autêntica (LA) e da Felicidade (FE) sobre o Compromisso Afetivo Organizacional (CAO).

Os resultados obtidos por este estudo, no que concerne à relação positiva entre a percepção da LA sobre o CAO, permitem corroborar os resultados semelhantes obtidos por Darvish & Rezaei (2011), no qual verificaram que as equipas com maior percepção da existência de características de LA, geram maiores índices de satisfação e maior grau de compromisso dos colaboradores (Darvish & Rezaei, 2011), bem como os resultados obtidos por Kliuchnikov (2011), que revelaram a existência de uma correlação positiva entre a LA e dois tipos de compromisso organizacional: afetivo e normativo.

Seguindo esta perspetiva, outros autores tais como Jensen & Luthans (2006), sugerem que o empenhamento organizacional, a satisfação e a felicidade no trabalho dos colaboradores encontram-se positivamente relacionados com a LA (Jensen & Luthans, 2006).

Adicionalmente, ao ter sido possível corroborar a existência de uma relação positiva entre FE e o CAO, permite-nos confirmar a investigação realizada por Fisher (2010), através da qual, refere que a felicidade pode implicar com o nível de compromisso com o trabalho, a satisfação no trabalho e o compromisso afetivo organizacional.

4.7 Análise dos resultados da relação variável Líderes e seus membros (LMX)

Foi realizada a análise de regressão linear entre a variável Percepção de Liderança Autêntica (LA) sobre a variável LMX, os resultados permitiram corroborar a existência de uma relação positiva entre LA e o LMX, permitindo verificar assim, as conclusões alcançadas por (Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014). No estudo realizado em 2014, por estes autores, foi revelado que a LA encontra-se positivamente relacionada com a variável LMX.

4.8 Análise dos resultados da variável Produtividade (PR)

Os resultados alcançados permitiram corroborar H_7 , ou seja, foi corroborada a existência de relação positiva entre o compromisso afetivo organizacional (CAO) e a produtividade (PR). Assim sendo, foi possível observar-se a relação identificada por Dixit & Bhato (2012), através de um estudo que revelou a existência de uma relação positiva entre os três tipos de compromissos organizacionais: afetivo, continuidade e normativo, com a produtividade da organização.

4.9 Análise dos resultados da variável Desempenho (DI)

Da submissão das várias variáveis independentes LA, FE, CAO, LMX à análise de regressão linear múltipla em relação à variável dependente DI, ficou provado que, em conformidade com o estudo realizado por Rego (2009) através do qual a dimensão “bem-estar psicológico promove desempenhos mais elevados, bem como, os resultados alcançados por Oswald, Proto, & Sgroi (2014), que evidenciaram que o níveis de felicidade elevados conduzem a níveis de produtividade mais elevados.

4.10 Resumo dos resultados obtidos

Considerando o estudo empírico realizado e os resultados obtidos, verificou-se não ser possível corroborar a hipótese que a Liderança Autêntica relaciona-se com o Desempenho. No entanto, identificou-se a existência de uma relação positiva entre a Liderança Autêntica na Dimensão da Autoconsciência com o relacionamento Líder e seus seguidores (LMX) e com o Compromisso Afetivo Organizacional (CAO).

Constatou-se igualmente a existência de um relacionamento positivo entre a Felicidade e o Desempenho Individual, quer na dimensão Flexibilidade que na Adaptabilidade, observa-se igualmente a existência de relação entre a Felicidade e o Compromisso Afetivo Organizacional e esta última com a produtividade.

De algum modo, os dados obtidos transmitem que existe um grau de relacionamento entre algumas das variáveis, sendo que em relação à Liderança Autêntica verifica-se que influencia o fortalecimento do relacionamento de troca social, entre os responsáveis diretos e os seus seguidores e com o nível de compromisso afetivo e emocional dos colaboradores com a sua organização.

4.11 Conclusão

Neste capítulo realizou-se a apresentação dos resultados obtidos com a aplicação do instrumento de medida selecionado para o estudo e de acordo com o quadro conceptual proposto, que foi definido e fundamentado na revisão das referências bibliográficas.

Realizou-se a apresentação do procedimento de análise estatística realizada, que serviu de base para a interpretação dos resultados obtidos, considerando os fundamentos teóricos e a formulação das hipóteses propostas.

Capítulo V – Considerações finais

5.1 Introdução

A realização deste trabalho surge da constatação da necessidade de maximizar o desempenho individual dos colaboradores, por forma a contribuírem cada vez mais para a melhoria da performance organizacional. Nesta perspetiva realizou-se um estudo na literatura sobre as principais tendências identificadas recentemente e que tenham suscitado interesse académico e organizacional.

Fruto desta primeira fase de curiosidade exploratória, resultou a problemática da liderança, como fator influenciador de comportamentos e de atitudes dos colaboradores. Considerou-se relevante os estudos realizados na última década sobre a liderança autêntica, sendo por isso um tema relativamente recente e que terá ainda um enorme potencial para ser estudado e investigado.

O objetivo do trabalho ficou devidamente definido e terá sido o mesmo que conduziu à realização da presente investigação sobre os impactos da percepção da Liderança Autêntica em contexto de trabalho, nomeadamente no Desempenho Individual dos colaboradores e em outras variáveis que foram propostas estudar.

Deste modo, realizou-se uma revisão na literatura e um aprofundamento sobre o conceito da Liderança Autêntica, as suas Dimensões, Escalas de Avaliação, bem como as últimas tendências de linhas de investigação.

Segundo Luthans & Avolio (2003), foram identificadas no âmbito do estudo da Liderança Autêntica, as capacidades psicológicas positivas (PsyCap) que um líder Autêntico deverá ter, e são elas: a confiança, o otimismo, a esperança e a resiliência. Segundo os mesmos, a combinação destas capacidades num ambiente organizacional positivo e alguns acontecimentos-chave, potenciam o aumento da autoconsciência e a autorregulação do líder, promovendo um autodesenvolvimento positivo (Luthans & Avolio, 2003).

A compreensão dos eventuais efeitos que a LA poderá produzir no contexto organizacional, motivou o autor do trabalho a seguir com a realização do presente estudo.

Resolveu-se por isso, identificar através das referências bibliográficas, outras variáveis que pudessem estar relacionadas com a LA e que contribuíssem para a melhoria do desempenho individual.

Assim, identificou-se as variáveis Felicidade, Compromisso Afetivo Organizacional, o LMX e a Produtividade.

O constructo da Felicidade, encontra-se baseado na validação transcultural da escala de felicidade subjetiva de Lyubomirsky & Lepper (1999), que terá sido desenvolvida por Pais-Ribeiro (2012), através da qual, foi possível a validar a escala de felicidade subjetiva a partir de uma tradução para português validada transculturalmente, tendo sido visíveis as correlações entre as variáveis (Felicidade Subjetiva, Satisfação global com a vida, Escala de Satisfação com a Vida e Índice de Bem-Estar Pessoal),

O compromisso organizacional é um constructo multidimensional tripartido, defendido por vários autores entre os quais (Meyer & Allen, 1987 e Meyer, Allen, & Smith, 1993), que compreende as dimensões de compromisso: afetivo, normativo e instrumental.

No presente estudo, centrámo-nos na dimensão afetiva, a qual se relaciona com o grau de ligação emocional sentida entre o colaborador, e a organização (valores, missão e cultura). Tendo sido considerada nesta investigação, a variável compromisso afetivo organizacional, baseado na dimensão de seis itens, que se encontra validado em diversos estudos, entre os quais o trabalho desenvolvido por (Gonçalves, 2011), sobre A espiritualidade no local de trabalho, através do qual aplicou o modelo de Moore & Casper (2006) a partir de seis itens criados por (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Esta dimensão pretende medir o compromisso afetivo organizacional, por forma a verificar o nível de envolvimento emocional dos colaboradores com a organização.

A variável Leader Member Exchange (LMX), tem como base a Teoria da Troca Social e visa explicar o desenvolvimento das relações entre o Líder e os colaboradores e as suas consequências organizacionais (Lapierre & Hackett, 2007).

Pretendeu-se concretizar neste o estudo, a análise desta dimensão, a partir da aplicação da escala de medida de 7 itens recomenda por Graen & Uhl-Bien (1995), por forma a medir a qualidade da relação entre os líderes e os seus colaboradores.

De acordo com Herman, Dasborough, & Ashkanasy (2005), as investigações realizadas pelos diversos investigadores sobre a LA, incidiram-se sobre a autenticidade, ética e intencionalidade. Segundo estes autores, estas questões tem vindo a ser exploradas em relação aos líderes de uma forma individual e com as suas equipas. Assim, estes autores

realizaram um estudo, através do qual exploraram a diferenciação da justiça do LMX, como um fator determinante da qualidade do team-member exchange (TMX). Os resultados obtidos revelaram existir uma influência entre a percepção da diferenciação de justiça do LMX com a percepção da equipa em relação à liderança autêntica.

A investigação levada a cabo por (Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014), revelou que a LA encontra-se positivamente relacionada com a variável LMX e, conseqüentemente, com o desempenho dos seguidores, sendo que esta relação é maior, entre os seguidores que têm baixos níveis de PsyCap, ao invés de altos níveis de PsyCap.

Sendo o objetivo deste trabalho analisar a percepção da LA no desempenho individual, considerou-se igualmente importante, analisar as variáveis produtividade e desempenho individual.

Em relação à variável produtividade, pretendeu-se aplicar o instrumento de medida utilizado por Rego & Cunha (2009), que permite medir o desempenho individual auto reportado baseado em quatro itens, dos quais três encontram-se fundamentados em Staples, Hulland, & Higgins (1998), e o outro adaptado por Rego & Cunha (2009). Segundo estes autores, as escalas Auto descritivas do desempenho, permitem medir a produtividade individual.

De acordo com Gonçalves (2011), a investigação ao nível do comportamento organizacional tem debruçado especial atenção, segundo (Cunha, Rego, & Campos e Cunha, 2007) ao estudo da variável satisfação com o trabalho, na medida que se constitui como um dos exponentes máximos que se pretende atingir no desenvolvimento do trabalho e, porque tem vindo a encontrar-se relacionada com o desempenho. Sugerem estes autores, que quanto mais satisfeitos estiverem os colaboradores maior será o seu desempenho.

A variável desempenho será medida através do instrumento aplicado por (Gonçalves, 2011), que foi adaptado e desenvolvido originalmente por (Mott, 1972), sendo composto por dez escalas, que se dividem em três dimensões: produtividade, adaptabilidade e flexibilidade.

A realização desta dissertação não nos permitiu corroborar que a percepção da Liderança Autêntica influencia diretamente o desempenho individual dos colaboradores, no entanto, foi possível corroborar a existência de uma relação positiva entre a Liderança Autêntica e o relacionamento entre os líderes e os seus membros e com o Compromisso Afetivo dos colaboradores com a sua organização.

5.2 Contribuição da investigação para o contexto organizacional

Este trabalho pretende consciencializar as organizações para o papel importante da liderança, na gestão estratégica das pessoas em contexto organizacional. Principalmente para fomentar um clima positivo, que reforce o relacionamento interpessoal e sucessivamente o bem-estar, a comunicação, o trabalho em equipa, o fortalecimento do relacionamento entre colegas e seus líderes.

Deste modo, realça a importância da Liderança Autêntica, pelo facto de ser cada vez mais reconhecido como influenciador de atitudes e de comportamentos genuínos por parte dos colaboradores, na medida, que a Liderança Autêntica se suporta nas dimensões da Autenticidade, da Ética e Moral, do Processamento da Informação Equilibrado e da Autoconsciência. Na realidade, estas dimensões são cada vez mais reconhecidas e motivam os colaboradores a seguirem o exemplo dos seus líderes.

No presente estudo, os resultados indicam a existência de uma relação positiva entre a percepção da Liderança Autêntica na sua dimensão de Autoconsciência, com o Compromisso Afetivo dos colaboradores com a organização. De facto, os indivíduos ao reconhecerem as características autênticas e autoconscientes do seu superior hierárquico, poderão sentir-se mais ligados afetivamente e emocionalmente com a organização e com o seu líder. Simultaneamente, os resultados do estudo também apontam para uma relação positiva entre a Liderança Positiva e o LMX, o que poderá demonstrar uma tendência de fortalecimento de relação entre os líderes e os seus seguidores, caso a sua liderança seja Autêntica.

Assim, considera-se pertinente este estudo, para desencadear o desenvolvimento das competências de Liderança Autêntica nas organizações.

5.3 Limitações metodológicas e sugestões para pesquisas futuras

Os resultados obtidos pelo estudo não corresponderam inteiramente ao desejado, sendo por isso uma das grandes limitações identificadas pelo autor.

Também verificou-se posteriormente que deveria ter sido aplicado o mesmo questionário aos respetivos líderes, por forma a ser realizado uma comparação entre os resultados obtidos pelos colaboradores, com os dos seus responsáveis diretos.

Como limitação identificou-se ainda, o fato de ter sido aplicado os questionários numa única organização, de média dimensão, aumentado assim o risco de retração por parte dos inquiridos a prestarem uma resposta fidedigna, com o eventual receio da sua identificação, após tratamento dos dados.

Adicionalmente verificou-se a necessidade de se desenvolver uma nova investigação, que considere mais variáveis, por forma a analisar um conjunto de fatores mais alargados, que poderão produzir impacto no desempenho individual.

Sugere-se para pesquisas futuras o alargamento da dimensão da amostra a diferentes sectores de atividade.

Deseja-se que este trabalho, contribua para o desenvolvimento do conceito de Liderança Autêntica na perspetiva académica, bem como para motivar futuros trabalhos e a análises relativas ao impacto nas organizações.

5.4 Conclusão

A análise realizada através dos resultados obtidos com a presente investigação, permitem a existência de uma relação positiva entre a Liderança Autêntica na Dimensão da Autoconsciência com o relacionamento Líder e seus seguidores e com o Compromisso Afetivo Organizacional. Verificou-se a existência de um relacionamento positivo entre a Felicidade e o Desempenho Individual, quer na dimensão Flexibilidade que na Adaptabilidade, observou-se igualmente a existência de relação entre a Felicidade e o Compromisso Afetivo Organizacional e esta última com a produtividade.

Referências Bibliográficas

- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20, (2), 153-164. Obtido em Agosto de 2015, de <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v20n2/a08v20n2>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 1-18.
- Almeida, L., & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e educação* (2 ed.). Braga: Psíquibrios.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, (1), 1-14. Obtido em Agosto de 2015, de <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28198103%2926%3A1%3C1%3AAEA00C%3E2.0.CO%3B2-A>
- Antunes, M. A. (2012). *A Influencia da Liderança Transformacional no Desempenho Individual*. Lisboa: Universidade Aberta. Obtido em Agosto de 2015, de <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2187/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20final%20defesa.pdf>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, (3), 315 – 338. (Elsevier, Ed.)
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 801-823.
- Basu, R. (1991). An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictors of innovative behavior. *Journal of Occupational Psychology*, 239–252. New York,: Free Press. Obtido em Agosto de 2015, de <http://search.proquest.com/docview/303923446>
- Bateman, T., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 95-112.
- Bell, J., & Waters, S. (2014). *Doing Your Research Project: A Guide for First-Time Researchers*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Bergamini, C. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bezuijen, X. M., Van den berg, K. V., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 673-689.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Caetano, A. (1997). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho-O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Fernandes, A. (2000). Avaliação de Desempenho. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 359-387). Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A., & Silva, S. (2011). Bem-Estar Subjectivo e Saúde no Trabalho. Em M. P. Lopes, P. J. Palma, Bárto-lo-Ribeiro, Rui, & M. Pina e Cunha, *Psicologia Aplicada* (pp. 337-362). Lisboa: RH Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2001). *Humanator: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial* (Vol. 4ª Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2014). *Competing values leadership*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Cameron, K., & Dutton, J. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-: Koehler Publisher.
- Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. .. (1993). A theory of performance. Em N. Schmitt, & W. Borman, *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., & Leite, J. B. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.
- Cassar, V., & Buttigieg, S. (2013). An Examination of the Relationship between Authentic Leadership and Psychological Well-Being and the Mediating Role of Meaningfulness at Work. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 3 No. 5, 171-183. Obtido de http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_5_March_2013/17.pdf
- Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1993). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução a teoria geral da administração* (7 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

- Chieh-Peng, L., Chou-Kang, C. b., & Sheng-Wuu, J. c. (2009). Modeling perceived job productivity and its antecedents considering gender as a moderator. *The Social Science Journal*, 46, 192–200.
- Conner, M., & Norman, P. (2005). *Predicting health behaviour*. London: McGraw-Hill Education (UK).
- Crozier, M. (1963). *Le Phénomène bureaucratique*. Paris: Le Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Paris: Le Seuil.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Campos e Cunha, R. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH.
- Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3), 421-436.
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 58-67. Obtido de http://www.wku.edu/cebs/doctorate/documents/readings/dessler_1999_employee_commitment.pdf
- Diener, E. (1998). Subjective well-being and personality. Em D. Barone, M. Hesen, & V. v. Hasselt, *Advanced personality* (pp. 311–334). New York: Plenum Press.
- Diener, E. (2006). Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being. *Applied Research in Quality of Life*, 1, 151–157.
- Diener, E., & Suh, E. M. (2000). *Cultural and subjective well-being*. Cambridge: MIT Press.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276–302.
- Dixit, V., & Bhati, M. (2012). A Study about Employee Commitment and its impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry. *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 1, No. 6, 34 – 51. Obtido de <http://www.ejbss.com/recent.aspx>
- dos Santos, M. C. (1966). Problemas relacionados com a noção de Produtividade. *Análise Social*, 521-537.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1984). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Eleswed, M., & Mohammed, F. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and*

Technology, 3, (5), 43-53. Obtido de
http://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_3_No_5_May_2013/6.pdf

- Epitropaki, O., & Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, (2), 237–240.
- Erickson, R. J. (1995). Our society, our selves: Becoming authentic in an inauthentic world. *Advanced Developmente*, 6, 27-39.
- Estanqueiro, A. (1992). *Saber lidar com as pessoas – princípios da comunicação interpessoal*. Lisboa: Editorial Presença.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. New York: The Free Press.
- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007). Competências de Gestão: Um Instrumento de Medida para a Realidade Portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6, Nº3, 18-30.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative science quarterly*, 241-250.
- Filipe, R. S. (2013). *O Impacto da Liderança Autêntica no Desempenho dos Colaboradores – Estudo Empírico*. Instituto Politécnico de Leiria. Leiria: Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Obtido de
<https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/1106/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final%20-%20Rita%20Filipe.pdf>
- Findikli, M. M. (2015). Exploring the Consequences of Work Engagement: Relations Among OCB-I, LMX and Team Work Performance. *Ege Akademik Bakis*, 15, (2), 229-238. Obtido em Agosto de 2015, de
<http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/d88f61737fdd71a3c8e0e7507534619a.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KKNV2KKY2NUQ&Expires=1440353367&Signature=0pW5paQKhCFVZUuMxiOZ5z5wfE%3D>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12, (4), 384-412. Obtido em Agosto de 2015, de
http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/304/
- Fleishman, E. A., & Peters, D. R. (1962). Interpersonal values, leadership attitudes, and managerial “success”. *Personnel Psychology*, 127-143.
- Fortin, M. F. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la rugle [Power and rules]*. Paris: Seui.
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Toronto: Corwin Press.

- Gaspar, D. J., & Portásio, R. M. (2009). Liderança e Coaching. Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, XIII, 17-41.
- Gavrea, C., & Stegorean, R. (2011). The relationship between corporate governance and organizational performance: evidence from literature. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 92-99.
- George, B., A., M., & Craig, N. (2009). *O Líder Autêntico – Um programa para o desenvolvimento de uma carreira plena*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- George, T., & Franklin, R. S. (1960). *Principles of management*. Homewood: Richard, D. Irwin Inc.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 534-540.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 827-844.
- Glunk, U. W. (1996). Finding the key to German-style management. *International Studies of Management & Organization*, 93-108.
- Goffee, R., & Gareth, J. (2005). Managing authenticity. *harvard business review*, 83, 85-94. Obtido em 20 de Setembro de 2014, de <http://clinicaldepartments.musc.edu/medicine/leadership/documents/articles/Paradox%20of%20Authenticity.pdf>
- Goleman, D., Bennis, W., & O’toole, J. (2009). *Transparência – como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade*. Lisboa: Gradiva.
- Gonçalves, M. J. (2011). *A espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português : um estudo empírico*. Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Obtido em 20 de Novembro de 2014, de <http://hdl.handle.net/10316/18809>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. (M. D. Lincoln, Ed.) *Leadership Quarterly*, 219-247. Obtido em 2 de Agosto de 2015, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.369.1391&rep=rep1&type=pdf>
- Guerra, C. C. (2012). *Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional*. Lisboa: ISPA.
- Harter, S. (2002). Authenticity. Em C. Snyder, Lopez, & S.J., *Handbook of Positive Psychology* (pp. 382-394). London: Oxford University Press.

- Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2015). *World Happiness Report*. New York: Sustainable Development Solutions Network (SDSN). Obtido de <http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/WHR15-Apr29-update.pdf>
- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Anonyuo, C. (1989). Attributions and exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Management Journal*, 32, (2), 466-476.
- Herman, H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2005). Authentic Leadership and Team Member Perceptions of LMX Differentiation Fairness. *19th ANZAM Conference* (pp. 1-12). Anzam: Anzam.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para Administradores* (4ª ed.). São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- Herzberg, F. (1965). The Motivation to Work Among Finnish Supervisors. *Personnel Psychology*, 18, (4), 393-402.
- Hills, P., & Argyle, M. (2001). Emotional stability as a major dimension of happiness. *Personality and individual differences*, 31, (8), 1357-1364.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- Hooper, A., & Potter, J. (2010). *Liderança Inteligente, criar a paixão pela mudança*. Lisboa: Actual Editora.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Falkus, S. A., & Ashkanasy, N. M. (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE. Em W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold, *Advances in Global Leadership* (2 ed., pp. 171-233). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd. Obtido em Agosto de 2015, de <http://globalmindset.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/process.pdf>
- Howell, J., & Hall-Merenda, K. (1999). The ties that bind: The impact of leader- member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, (5), 680-694.
- Ibarra, H. (2015). The Authenticity Paradox. *Harvard Business Review*, 93, (1), 53-59. Obtido de <https://hbr.org/2015/01/the-authenticity-paradox>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, (3), 373-394.
- Ismael, A., Mohamed, H. A., Sulaiman, A. Z., Mohamed, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between Transformational Leadership Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2, (1), 89-107. Obtido em Agosto de 2015, de <http://www.berjournal.com/wp->

content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%20(1)11%20article5%20pp.89-107.pdf

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational behavior and human decision processes*, 36, (1), 16-78.

Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 254-273.

Jesuino, J. (1987). *Processos de liderança* (2ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte. Obtido em 11 de Outubro de 2014

Jesuino, J. (2005). *Os processos de liderança* (4ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

Jesuino, J. C. (1996). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

Kalokerinos, E. K., Von Hippel, C., & Zacher, H. (2014). Is stereotype threat a useful construct for organizational psychology research and practice?. *Industrial and Organizational Psychology*, 381-402.

Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of business ethics*, 89-106.

Karanika-Murray, M., Bartholomew, K. J., Williams, G. A., & Cox, T. (2015). Leader-Member Exchange across two hierarchical levels of leadership: concurrent influences on work characteristics and employee psychological health. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 29, (1), 57-74.

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 1-26.

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 1-26.

Kiel, F., & Lennick, D. (2005). *Inteligência Moral: descubra a poderosa relação entre os valores morais e o sucesso nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kim, K. I., & Organ, D. W. (1982). Determinants of leader-subordinate exchange relationships. *Group & Organization Management*, 77-89.

Kliuchnikov, A. (2011). Leader's authenticity influence on followers' organizational commitment. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 70-90.

Koçoglu, M., Gürkan, G. Ç., & Aktas, H. (2014). The Mediating Role of Workload on the Relationship Between Leader Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction. *Canadian Social Science*.

Kónya, V., Grubić-Nešić, L., & Matić, D. (2015). The Influence of Leader-Member Communication on Organizational Commitment in a Central European Hospita. *Acta Polytechnica*

Hungarica, 12, (3), 109-128. Obtido em Agosto de 2015, de http://www.uni-obuda.hu/journal/Konya_Grubic-Nesic_Matic_59.pdf

Kotter, J. P. (2000). *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder da estratégia* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Krishnan, J. (2005). Audit committee quality and internal control: An empirical analysis. *The accounting review*, 649-675.

Lapierre, L. M., & Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 539-554.

Lara, L., & al, e. (2000). *Liderança e Motivação no Ambiente Organizacional*. Campos Salles: Faculdades Integradas Campos Salles.

Laschinger, H. K., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 266-276.

Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1981). Increasing Productivity through Performance Appraisal. *Public Productivity Review*, Vol. 5, No. 3, 277-279.

Lawer III, E. E., & Porter, L. (1973). Antecedent attitudes of effective managerial performance. Em V. H. Vroom, & E. L. Deci, *Management and Motivacional* (p. 256). Middlesex: Penguin Books.

Lennick, D., & Kiel, F. (2009). *Inteligência Moral*. Lisboa: Editorial Presença.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, (2), 271-299.

Lopes, A., & Baioa, P. (2011). O IMPACTO DA LIDERANÇA PARTILHADA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PERCECIONADO. *Gestão e Desenvolvimento*, 7-36. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.14/9171>

Lourenço, P. (1993). *Liderança: processo de emergência nos grupos e organizações*. Universidade de Coimbra. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Luecke, R., & Katz, R. (2003). *Harvard business essentials: managing creativity and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Lukes, S. (2005). Power and the Battle for Hearts and Minds in Millennium. *Journal of International Studies*, 33 (3), 477-493. Obtido em 20 de Setembro de 2014

Lusthaus, C., & Adrien, M. H. (Outubro de 1998). Organizational assessment: A review of experience. *Universalial Occasional Paper*, 31, 1-16. Obtido de http://www.universalial.com/sites/default/files/articles/fichiers/no31_oaexperiencerevi ew.pdf

- Luthans, F. Y., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2009). The "point" of positive organizational behavior. *Management Department Faculty Publications*, 291–307.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. Em K. S. Cameron, & J. E. Dutton, *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychologist*, 541-572.
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. Inspiring leaders. Em R. J. Burke, & C. L. Cooper, *Inspiring Leaders* (pp. 84-104). New York: Routledge.
- Lyubomirsky, S. (2001). Why are some people happier than others? The role of cognitive and motivational processes in well-being. *American Psychologist*, 56, 239–249.
- Lyubomirsky, S. (2008). *A ciência da felicidade*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social indicators research*, 137-155.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística: com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mateus, S. C. (2013). *Impacto da Liderança Autêntica na Motivação/Satisfação Docente - O caso das Eb1/PE da RAM*. Funchal: Universidade da Madeira. Obtido em 10 de Setembro de 2014, de <http://hdl.handle.net/10400.13/361>
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, (5), 545-559.
- McNeil, A., & Clemmer, J. (1988). *Como liderar – fator crítico de sucesso na gestão da empresa*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative science quarterly*, 78-102.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). *Organizational commitment: Toward a three-component model*. The University of Western Ontario, Department of Psychology. London: Research Bulletin No. 660.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 538.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Moore, T. W., & Casper, W. J. (2006). An examination of proxy measures of workplace spirituality: A profile model of multidimensional constructs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 109-118.
- Mott, P. (1972). *The characteristics of effective organizations*. New York: Harper and Row.
- Mowday, R., L.W., P., & Steers, R. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Neves, J. (2001). *O processo de liderança. Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill.
- Nunes, A. M. (2012). *Personalidade, liderança e poder*. Aveiro: Universidade de Aveiro. Obtido em 10 de Dezembro de 2014, de <http://hdl.handle.net/10773/7384>
- Orts, A. C. (1994). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Oswald, A. J., Proto, E., & SgROI, D. (2014). Happiness and Productivity. *Journal of labor economics*, 1-42. Obtido de <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/staff/eproto/workingpapers/happinessproductivity.pdf>
- Pais-Ribeiro, J. L. (2012). Validação transcultural da Escala de Felicidade Subjectiva de Lyubomirsky e Lepper. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 13, (2), 157-168. Obtido em Agosto de 2015, de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1645-00862012000200003&script=sci_arttext&tlng=es
- Paschoall, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Rev. adm. contemp*, vol.14 no.6, 1054-1072.
- Pereira, A. (2006). *SPSS: Guia Prático de Utilização* (6 ed.). Lisboa: Sílabo.

- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 26-31.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield: Pitman Publishing.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1966). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 259-298.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational behavior and human performance*, 15(1), 87-98.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Porter, M. E. (March - April de 1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 74 - 91. Obtido em 31 de Julho de 2015, de [http://www.afi.es/eo/The%20competitive%20advantage%20of%20nations%20\(Porter%20HBR%20marzo-abril%201990\).pdf](http://www.afi.es/eo/The%20competitive%20advantage%20of%20nations%20(Porter%20HBR%20marzo-abril%201990).pdf)
- Queiroga, F. (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos. 2009. 215 f., il (Doctoral dissertation, . Brasília: Universidade de Brasília*. Obtido de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/8437>
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 33-51.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). Paradox and transformation: A framework for viewing organization and management. *Administrative Science Quarterly*, 289-308.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 363-377.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (1990). *Maestría en la Gestión de Organizaciones: Un Modelo Operativo de Competencias*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ramos, A. N. (2003). *Produtividade*. Porto: AEP.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos, Vol VII, nº 12*, 215-233.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Liderança positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 30-43.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Cunha, M. P. (2010). Psychological capital and performance of civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *International Journal of Human Resource Management*, 1531-1552.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (March de 2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, (3), 429–437.
- Reis, E. (2008). *Estatística Descritiva* (7 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rizzatti, G. (2002). *Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais brasileiras*. Florianópolis: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Obtido em 12 de Novembro de 2014, de <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206>
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robertson, I., & Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and Happiness at Work Hardcover*. London: Palgrave Macmillan.
- Romano, A. (2002). *A Gerência de Recursos Humanos: Liderança Situacional*. Campinas: Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Obtido em 22 de Novembro de 2014, de http://www.cesarkallas.net/arquivos/faculdade/empreendimentos-2/teoria/EI%20II%20Lideranca/Lider_Situac_monog_Adriano.pdf
- Rosse, J. G., & Kraut, A. I. (1983). Reconsidering the vertical dyad linkage model of leadership. *Journal of Occupational Psychology*, 63-71.
- Seligman, M. E. (2003). Positive psychology: Fundamental assumptions. *Psychologist*, 16, 126–127.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychological Association*, 55, (1), 5-14.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1987). Dados de observação e de arquivo. Em L. H. Kidder, *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (M. H. d'Oliveira, & M. M. del Rey, Trads., pp. 95-120). São Paulo: EPU.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, (13), 395-417.
- Silva, M. d. (2010). *Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios Desempenho/Eficácia Organizacional: Estudo de caso numa Empresa Multinacional do*

Ramo Farmacêutico. Universidade de Coimbra; Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Obtido de <http://hdl.handle.net/10316/14331>

- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Em S. Sonnentag, *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 3-25). Chichester: John Wiley & Sons.
- Sousa, M. F. (2009). *A liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Obtido em Agosto de 2015, de <http://hdl.handle.net/10348/544>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, (2), 240-261.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1998). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *10*, (6), 758-776.
- Steinwart, M. C., & Ziegler, J. A. (2014). Remembering Apple CEO Steve Jobs as a “Transformational Leader”: Implications for Pedagogy. *Journal of Leadership Education*, 13, (2), 52-66.
- Strack, E., Argyle, M., & Schwartz, N. (1991). *Subjective well-being*. Oxford: Pergamon.
- Suh, E., Diener, E., Oishi, S., & Triandis, H. C. (1998). The shifting basis of life satisfaction judgments across cultures: Emotions versus norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, (2), 482-493.
- Swami, V., Stieger, S., Voracek, M., Dressler, S. G., Eisma, L., & Furnham, A. (2009). Psychometric evaluation of the Tagalog and German Subjective Happiness Scales and a cross-cultural comparison. *Social Indicators Research*, 93, (2), 393-406.
- Tanriverdi, H. (2008). Workers’ Job Satisfaction and Organizational Commitment: Mediator Variable Relationships of Organizational Commitment Factors. *Journal of American Academy of Business*, 14(1), 152-163.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, (3), 591-620.
- Toora, S.-U.-R., & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics*, 27, (3), 299-313.
- Tzu, S. (2009). *A arte da guerra* (em Português ed.). Lisboa: Bertrand Editora.
- Vala, J., & Monteiro, M. B. (1997). *Psicologia Social* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Vecchio, R. P. (1998). Leader-member exchange, objective performance, employment duration, and supervisor ratings: Testing for moderation and mediation. *Journal of Business and Psychology, 12, (3)*, 327-341.
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Vidyardhi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader–member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology, 95, (5)*, 849-861.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D. L., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal Relationships between Leader–Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW, 60, (4)*, 522–545.
- Vymětal, J. (2001). Authenticity in psychology and psychotherapy. *Sbornik lekarsky, 103, (3)*, 313-321. Obtido em Agosto de 2015, de <http://www.medvik.cz/link/bmc03008442>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management, 34, (1)*, 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly, 21*, 901–914.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior, 35, (1)*, 5-21.
- Warr, P. (2013). Sources of happiness and unhappiness in the workplace: A combined perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology, 29*, 99-106. Obtido em 8 de Junho de 2015
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- White, R. K., & Lippitt, R. (1960). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. New York: Harper.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics, 33, (4)*, 338-351.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA:: Sage Publishing.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American sociological review, 32, (6)*, 891-903.
- Yukl, G. A. (2009). *Leadership in Organizations* (7 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yulk, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15, (2), 251-289.

Zaman, L. (2011). Performance Appraisal Process of Pharmaceutical Companies in Bangladesh: A Case Study on GlaxoSmithKline Bangladesh Limited. *Journal of Management and Sustainability*, 1, (1), 141-146.

Anexos

I. *Questionário do estudo*

Estimados Tod@s,

O presente questionário tem fins exclusivamente académicos e tem como objetivo, recolher a opinião de tod@s os colaboradores sobre alguns aspetos importantes relativos ao seu trabalho e ao funcionamento da empresa, nomeadamente avaliar a performance em função das perceções relativas ao seu Diretor.

É garantido o anonimato e a confidencialidade de todas as respostas, que irão ser tratadas pela média estatística.

Recomendamos que leia, por favor, atentamente cada pergunta e responda refletindo a sua opinião pessoal, assinalando a sua resposta com uma cruz (X) no espaço indicado, correspondente à opção selecionada em cada questão.

Muito Obrigado pela sua colaboração, a sua resposta é Muito Importante!

Bruno Néné

Dados Estatísticos:

Sexo:	Grupo Etário:	Direção onde a sua área se insere:
Masculino <input type="checkbox"/>	18 Anos – 24 anos <input type="checkbox"/>	Direção Comercial <input type="checkbox"/>
Feminino <input type="checkbox"/>	25 Anos – 34 anos <input type="checkbox"/>	Direção de Operações <input type="checkbox"/>
	35 Anos – 44 anos <input type="checkbox"/>	Direção Administrativa e Financeira <input type="checkbox"/>
	45 Anos – 54 anos <input type="checkbox"/>	
	55 Anos ou mais <input type="checkbox"/>	
	Habilitações Literárias:	Número de anos de trabalho na Empresa:
	Mestrado (Nível VII) <input type="checkbox"/>	Até 4 anos <input type="checkbox"/>
	Licenciatura (Nível VI) <input type="checkbox"/>	Entre 5 anos e 9 anos <input type="checkbox"/>
	Curso Especialização Tecnológica (Nível V) <input type="checkbox"/>	Entre 10 anos e 14 anos <input type="checkbox"/>
	12º Ano - via formação profissional (Nível IV) <input type="checkbox"/>	Entre 15 anos e 19 anos <input type="checkbox"/>
	12º Ano - via ensino (Nível III) <input type="checkbox"/>	Entre 20 anos e 24 anos <input type="checkbox"/>
	9º Ano - (Nível II) <input type="checkbox"/>	Mais de 25 anos <input type="checkbox"/>
	Inferior ao 9º ano (Nível I) <input type="checkbox"/>	

Indique a frequência dos seguintes aspetos, em relação ao seu Diretor:	Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
	1	2	3	4	5
1. Diz exatamente o que pretende dizer					
2. Admite os seus erros quando os comete					
3. Encoraja todas as pessoas a dizerem o que pensam abertamente					
4. Diz a verdade "nua e crua", mesmo que seja "dura"					
5. Mostra as suas emoções de acordo com os seus sentimentos;					
6. As suas ações condizem com as suas crenças;					
7. Toma decisões baseadas nos seus valores fundamentais;					
8. Solicita que tome posições baseadas nos meus valores fundamentais;					
9. Toma decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética;					
10. Solicita pontos de vista que desafiem as suas posições;					
11. Analisa dados relevantes antes de tomar uma decisão;					
12. Está atento aos diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões;					
13. Procura obter Informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho entre elas;					
14. Tem noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades;					
15. Sabe quando é a altura de reavaliar a sua posição em questões importantes;					
16. Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas;					

Para cada uma das questões e/ou afirmações seguintes, por favor assinale na escala, entre 1 e 7, a que parece que melhor o/a descreve a si mesmo:

17. Em geral, considero-me:

1	2	3	4	5	6	7
Uma pessoa que não é muito feliz						Uma pessoa muito feliz

18. Comparativamente com as outras pessoas como eu, considero-me:

1	2	3	4	5	6	7
Menos feliz						Mais feliz

19. Algumas pessoas são geralmente muito felizes. Elas gozam a vida apesar do que se passa à volta delas, conseguindo o melhor do que está disponível. Em que medida esta caracterização o/a descreve a si?

1	2	3	4	5	6	7
De modo nenhum						Em grande parte

20. Algumas pessoas geralmente não são muito felizes. Embora não estejam deprimidas, elas nunca parecem tão felizes quanto poderiam ser. Em que medida esta caracterização o/a descreve a si?

1	2	3	4	5	6	7
De modo nenhum						Em grande parte

Em que medida concorda com as seguintes afirmações:	Dissoordo totalmente	Dissoordo	Nem consoordo nem dissoordo	Consoordo	Consoordo totalmente
	1	2	3	4	5
21. Eu adoraria passar o resto da minha carreira profissional nesta organização					
22. Eu sinto que os problemas desta organização como "meus"					
23. Eu não sinto que "faça parte da família" nesta organização.					
24. Eu não me sinto "emocionalmente ligada" nesta organização					
25. A minha organização tem um grande significado pessoal para mim					
26. Eu não sinto um forte senso de pertença á minha organização					

27. Geralmente sabe se o seu Diretor está satisfeito com o que você faz?

Raramente	Ocasionalmente	Algumas Vezes	Com alguma Frequência	Muito Frequentemente

28. O seu Diretor compreende bem os seus problemas e necessidades?

Muito pouco	Pouco	Alguma coisa	Razoavelmente	Bastante

29. Considera que o seu Diretor reconhece o seu potencial?

De modo nenhum	Pouco	Moderadamente	Razoavelmente	Totalmente

30. Independentemente da autoridade formal do seu Diretor, qual é a capacidade que ele tem para o ajudar a resolver problemas no seu trabalho?

Nenhuma	Pouca	Moderadamente	Alto	Muito Alto

31. Mais uma vez, independentemente da autoridade formal do seu Diretor, qual a capacidade que ele têm para o proteger?

Nenhuma	Pouca	Moderadamente	Alto	Muito Alto

32. Eu tenho bastante confiança no meu Diretor e gostaria de o defender e justificar uma decisão sua, caso não esteja presente para o poder fazê-lo?

Absolutamente disaccordo	Desacordo	Neutral	Concordo	Absolutamente de acordo

33. Como caracteriza a sua relação profissional com o seu Diretor?

Extremamente inefcaz	Pior que a média	Na média	Melhor que a média	Extremamente eficaz

Em que medida concorda com as seguintes afirmações:	Dissoordo totalmente	Dissoordo	Nem consoordo nem dissoordo	Consoordo	Consoordo totalmente
	1	2	3	4	5
34. Considero-me um empregado eficaz					
35. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho					
36. O meu Diretor vê-me como um colaborador eficaz					
37. Os meus colegas consideram que sou um colaborador bastante produtivo					

Em que medida concorda com as seguintes afirmações:	1 Fraco	2	3	4	5 Excelente
	38. Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu Diretor o classificou na última avaliação formal de desempenho				
39. Como é que o seu nível de produção, em quantidade, se pode comparar com os níveis de produtividade dos seus colegas					
40. Como é que a qualidade do seu trabalho se pode comparar à dos seus colegas					
41. Como considera ser o nível de eficiência do seu trabalho em comparação com seus colegas? Ou seja, até que ponto é que utiliza de forma adequada os recursos disponíveis (financeiros, tecnológicos, humanos, etc.)?					
42. Comparando com os seus colegas, como avalia as suas capacidades para impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?					
43. Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?					
44. Como considera ser o seu nível de rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho, comparando com os seus colegas?					
45. Como se classifica, em comparação com seus colegas, em relação à sua capacidade para ajustar-se a mudanças no modo de trabalho?					
46. Como considera que reage a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) em comparação com os seus colegas?					
47. Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência em comparação com os seus colegas?					

MUITO OBRIGADO!