

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo: o papel da congruência de valores e da qualidade de vida no trabalho

Natacha de Brito Silveira

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Contratada,

Business Research Unit – BRU-IUL

Setembro, 2021

iscte

CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo: o papel da congruência de valores e da qualidade de vida no trabalho

Natacha de Brito Silveira

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Contratada,

Business Research Unit – BRU-IUL

Setembro, 2021

Para os meus pais.

Agradecimentos

O fim da dissertação marca o fim de um bonito percurso. Percurso esse que não teria um final tão feliz se não fossem as pessoas que me rodeiam. A todas, de uma forma geral, eu só tenho a agradecer todo o carinho dado ao longo destes anos de estudo. De uma forma individual, quero agradecer àqueles que de uma maneira ou de outra me marcaram um bocadinho mais.

Começando por aquela que foi a base de todos estes meses, a Professora Patrícia Duarte. Agradeço por toda a ajuda neste processo, todas as respostas rápidas e, acima de tudo, toda a paciência. Agradeço, ainda, por nunca me ter deixado desmotivar e por me ter mostrado que, num estudo, tudo depende de nós menos os resultados que obtemos. O meu mais sincero obrigada, Professora.

Os meus pais. Os melhores pais do mundo, aqueles que são os meus principais impulsionadores. Agradeço por estarem incondicionalmente do meu lado e por nunca pararem de acreditar em mim.

As minhas irmãs, Joana e Ema. Agradeço à Joana por me ouvir dizer constantemente que queria desistir e por já se rir da minha ansiedade. Agradeço à Ema por dar os melhores abraços do mundo.

Os meus avós. Agradeço-lhes por se terem mantido firmes e por ano após ano me perguntarem se já tinha acabado tudo. Finalmente terei uma resposta diferente para lhes dar.

A minha pessoa, o Diogo. Agradeço por ser o meu maior pilar, por me dar a mão em todos os momentos e por me fazer acreditar que já faltava pouco quando ainda faltava tanto.

Os meus companheiros e amigos do Iscte, Inês C. e João. Agradeço à Inês por me ouvir sempre, por alinhar em conversas de áudios com mil e uma questões e por ser a minha maior fonte de positivismo. Agradeço ao João por estar sempre pronto a ajudar-me e por ter partilhado comigo tantas horas em frente ao computador.

As minhas amigas, Inês P., Samantha e Mafalda. Agradeço à Inês e à Samantha por todo o apoio ao longo destes cinco anos e por cumprirem a promessa de que começávamos juntas, terminávamos juntas. Agradeço à Mafalda por desde o primeiro dia não ter saído do meu lado e por ter sempre algo motivador a dizer.

Os meus amigos do Ispa. Aos que estão e ao que não está. Agradeço por toda a amizade ao longo deste tempo e por tornarem esta aventura tão especial.

Por fim, agradeço a todos os que se cruzaram no meu caminho. Àqueles que não sabem a importância que certas palavras tiveram e àqueles que sabem perfeitamente o lugar que ocupam na minha vida.

Resumo

Apesar de o conceito da autenticidade não ser recente, o interesse por este tem sido cada vez maior. O aumento dos escândalos a nível organizacional e dos desafios sociais que as organizações enfrentam tem contribuído para que uma nova atenção seja dada a este conceito e, por consequência, à liderança autêntica. Cada vez mais se procuram adotar estilos de liderança positivos, estilos que permitam restabelecer os níveis de confiança no líder. A liderança autêntica surge como algo que permite relações transparentes que possibilitam a participação dos subordinados na tomada de decisões.

O objetivo deste estudo consiste em verificar se a percepção de uma liderança autêntica está relacionada com o compromisso afetivo dos indivíduos face à organização e, ainda, se a congruência de valores entre líder e subordinado e a qualidade de vida no trabalho contribuem para a explicação dessa relação.

Para que este fosse cumprido, foi realizado um estudo com uma abordagem quantitativa correlacional, recorrendo-se a um questionário *online* para efetuar a recolha de dados. 317 indivíduos de diferentes setores de atividade e organizações participaram de forma voluntária no mesmo.

Os resultados obtidos indicam que a percepção de uma liderança autêntica está positivamente relacionada com o compromisso afetivo dos indivíduos, sendo esta relação mediada de forma combinada e sequencial pela congruência de valores e pela qualidade de vida no trabalho. Para além disso, é verificada a existência de mediações da congruência de valores e da qualidade de vida no trabalho de modo isolado na relação principal.

O presente estudo evidencia a importância do estilo de liderança praticado nas organizações, demonstrando que através de um estilo de liderança autêntico, o compromisso afetivo dos trabalhadores poderá ser aumentado. E, também, como a congruência de valores e a qualidade de vida no trabalho se podem traduzir em resultados positivos não só para o indivíduo como para a organização no geral.

Palavras-chave: liderança autêntica; congruência de valores entre líder e subordinado; qualidade de vida no trabalho; compromisso afetivo.

Códigos de classificação APA: 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior

Abstract

Even though the concept of authenticity is not new, the interest in it has been growing. The increasing number of scandals and social challenges that organizations face has contributed to the recent attention settle on authenticity and consequently on authentic leadership. More and more efforts are being made to adopt positive leadership styles that allow to restore the levels of trust in leaders. Authentic leadership emerges as a leadership style that allows transparent relationships to be established, making it possible for employees to participate in the decision-making process.

This study aims to investigate if the perception of an authentic leadership is related to affective commitment and if the value congruence and quality of work life may contribute to explaining this relationship.

For this to be accomplished, a quantitative correlational study was carried out, using an online questionnaire to collect the data. 317 individuals from different business sectors and organizations participated voluntarily in it.

The obtained results indicate that the perception of authentic leadership is positively related to affective commitment, with this relationship being mediated in a combined and sequential way by the value congruence and the quality of work life. In addition, value congruence and quality of work life mediations by themselves are also significant in the main relationship.

The present study reveals the importance of the leadership style practised in organizations, demonstrating that through the adoption of an authentic leadership style the employees' affective commitment can be increased. It also shows how the value congruence and the quality of work life can be translated into positive results, not only for the individual but also for the organization.

Keywords: authentic leadership; value congruence; quality of work life; affective commitment.

APA's classification codes: 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	5
1.1. Liderança Autêntica.....	5
1.2. Compromisso Afetivo.....	12
1.3. Congruência de Valores.....	14
1.4. Qualidade de Vida no Trabalho.....	16
1.5. Relação entre Liderança Autêntica, Compromisso Afetivo, Congruência de Valores e Qualidade de Vida no Trabalho	21
Capítulo II – Método	27
2.1. Procedimento	27
2.2. Participantes.....	27
2.3. Instrumentos	28
2.4. Análise Adicional do Erro do Método Comum / Fonte Única	32
Capítulo III – Resultados	35
3.1. Análise Descritiva e Correlações entre Variáveis	35
3.2. Teste do Modelo de Investigação	38
Capítulo IV – Discussão e Conclusão	43
4.1. Implicações Teóricas e Práticas.....	47
4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	48
4.3. Considerações Finais	50
Referências	53
Anexos	67

Índice de Quadros

Quadro 1.1 – Síntese das definições de liderança ética, transformacional, servidora e virtuosa.....	10
Quadro 1.2 – Síntese dos instrumentos desenvolvidos para medir a qualidade de vida no trabalho.....	19
Quadro 3.1 – Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas..	37
Quadro 3.2 – Teste do Modelo de Investigação.....	40

Índice de Figuras

Figura 1.1 – Modelo de Investigação.....	26
Figura 3.1 – Modelo de Investigação Suportado pelos Resultados.....	41

Introdução

Vivemos em constante mudança, o tempo muda, as atitudes mudam, os comportamentos mudam, a sociedade experiencia um processo de transformação, o que influencia a forma como os indivíduos veem o mundo. Existe uma necessidade urgente de as organizações conseguirem acompanhar todas essas mudanças. Atualmente, o que é considerado importante não é aquilo que foi considerado há uns anos atrás. O mundo *VUCA* explica a forma como vivemos, este demonstra a velocidade acelerada e o destino incerto dos indivíduos, o que faz com que não exista apenas uma resposta para a mesma questão. *VUCA* representa o mundo nos dias de hoje, a sua volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Este é também representativo do ambiente nas organizações, pois este é vivido de forma desafiante e veloz, sendo cada vez mais competitivo. De uma forma geral, a volatilidade (i.e. “*volatility*”) representada no mundo *VUCA* aplica-se ao contexto organizacional na medida em que, mesmo que o indivíduo seja qualificado para determinada função, este pode ser substituído em qualquer altura e a um custo baixo. A incerteza (i.e. “*uncertainty*”) refere-se àquilo que se sente em relação ao futuro, cada vez mais os indivíduos possuem menos certezas acerca daquilo que querem desempenhar. Por sua vez, a complexidade (i.e. “*complexity*”) está relacionada com a perceção de um passado, presente e futuro confuso, mas ao mesmo tempo conectado. Por último, a ambiguidade (i.e. “*ambiguity*”) demonstra o quão diferentes podem ser as perspetivas éticas de cada indivíduo e de como isso pode afetar a tomada de decisão de cada um (Rodriguez & Rodriguez, 2015). Assim, num mundo em que a competição é cada vez maior, torna-se necessário fazer tudo o que possa estar ao alcance para não ficar para trás, começando pela liderança.

A liderança é um processo indispensável para o sucesso de uma organização. O sucesso de qualquer economia, qualquer política ou sistema organizacional depende da eficácia do líder. O líder é responsável por promover o bem-estar individual e coletivo dentro de uma organização, aumentando os níveis de motivação e de desempenho dos seus seguidores (Arruda et al., 2010; Blanch et al., 2016).

Tendo em conta as mudanças constantes, o compromisso que os indivíduos têm para com a sua organização não deve ser desvalorizado, aliás, deve representar um papel importante nas estratégias organizacionais. O trabalhador ao sentir que pertence e se identifica com a organização, aumentará o seu envolvimento nas atividades, a sua vontade de atingir objetivos e o seu desejo de permanecer (Rhoades et al., 2001). Walumbwa e seus colaboradores (2008) referem que as organizações ao porem em prática novos tipos de liderança, como é o caso da liderança autêntica, estarão a influenciar o compromisso organizacional dos seus trabalhadores.

Uma abordagem autêntica por parte do líder traduzir-se-á num avanço a nível humano e num facilitador de obtenção de resultados positivos, visto que este líder é caracterizado por ser autêntico, fiel aos seus valores, às suas crenças e às suas forças. Por ser transparente e verdadeiro consigo mesmo e com os outros, este líder estabelece relações genuínas com os seus seguidores, o que fará com que estes se sintam mais comprometidos a alcançar as metas que lhes forem propostas. Autores afirmam que a razão por detrás das situações mais conturbadas não reside na falta de inteligência ou de conhecimento dos líderes, mas sim nos seus valores e integridade, daí a importância da autenticidade. Para além disto e, apesar das características que representam o mundo em que vivemos, através das relações que o líder autêntico estabelece com os seus subordinados, este possibilita a retenção do talento na organização, o que amenizará a sensação de constante mudança (Goestjahjanti et al., 2020).

A congruência de valores entre o líder e o seu subordinado produz diversos resultados positivos, incluindo um aumento da satisfação e do compromisso organizacional (Qu et al., 2017). Sendo os valores aquilo que representa como é esperado que o indivíduo se comporte na organização e, ainda, sendo estes muitas vezes transmitidos através do líder ao subordinado, existir congruência trará *outcomes* positivos não só para o trabalhador individualmente, como também para toda a organização (Brown & Treviño, 2009). Para além disto, este estilo de liderança e, subsequente congruência de valores parecem propícios à criação de um clima positivo. O ser humano dispensa grande parte do seu tempo no seu local de trabalho, dedicando-lhe esforço. Logo o trabalho, ao ser uma parte bastante importante da sua rotina diária, influencia a sua qualidade de vida. Devido à importância que o indivíduo possui para a organização, é cada vez mais imperativo garantir um conjunto de condições necessárias ao bom funcionamento no local de trabalho. O trabalhador representa a peça chave de uma organização, quanto mais motivado e satisfeito estiver, melhores resultados irá produzir. A qualidade de vida no trabalho surge da emergência em atender às necessidades dos indivíduos, à procura de maiores níveis de satisfação, de motivação e de desempenho, para que, no geral, os objetivos tanto individuais como coletivos sejam mais facilmente atingidos. Uma organização que se preocupe com a qualidade de vida no trabalho, aumenta drasticamente as suas probabilidades de ser bem-sucedida, uma vez que estará a valorizar não só o lucro, mas também, os indivíduos que a constituem (Ferreira & Dias, 2017; Ribeiro & Santana, 2015).

Com base na informação apresentada, surge o presente estudo. Este possui especial enfoque no tema do compromisso afetivo, procurando compreender de que forma a liderança autêntica, a congruência de valores entre líder e subordinado e a qualidade de vida no trabalho contribuem para o desenvolvimento do laço afetivo dos indivíduos às organizações. Sendo cada vez mais o

tempo dedicado ao trabalho, torna-se importante perceber de que forma este tipo de variáveis podem afetar o dia a dia dos trabalhadores. Assim sendo, pretende-se averiguar se a liderança autêntica está positivamente relacionada com o compromisso afetivo, por intermédio quer da congruência de valores quer da qualidade de vida no trabalho, assumindo estas o papel de variáveis mediadoras sequenciais.

De modo a facilitar a compreensão da área temática exposta, será apresentado o enquadramento teórico das variáveis mencionadas e, ainda, a forma como estas se relacionam. Serão também referidas quais as hipóteses de investigação presentes no estudo. Posto isto, será descrito o método utilizado, fazendo referência à forma como se procedeu para efetuar a recolha de dados, à amostra final e à operacionalização das variáveis. De seguida, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por último, serão enunciadas as principais conclusões, as implicações teóricas e práticas destas decorrentes, as limitações do estudo e algumas sugestões para estudos futuros.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1. Liderança Autêntica

O conceito de liderança tem vindo ao longo dos tempos a ser alvo de diversos estudos, sendo, portanto, difícil de definir. A explicação do que é realmente a liderança acaba por se tornar um conjunto de diferentes definições. Durante muito tempo, a liderança foi vista como uma característica pessoal, como uma qualidade que determinados indivíduos possuíam. No entanto, após a segunda guerra mundial, surgiu uma nova definição (Silva, 2016). Apesar de manter presente a ideia apresentada anteriormente, Stogdill (1950) define liderança como o processo de influenciar as atividades de um determinado grupo em prol de um objetivo comum. Ao longo dos anos, vários autores definiram este conceito como, por exemplo, Zaleznik (1977) que enfatiza o facto de que a liderança requer poder, de forma a ser possível influenciar pensamentos e ações de outros indivíduos. Alguns anos mais tarde, na década de 90, surgiu um acrescento em relação às definições anteriores. Para além de se pensar apenas no indivíduo que influencia, começou a dar-se alguma atenção aos seus seguidores (Silva, 2016). Bass (1990) definiu então liderança como sendo uma interação entre dois ou mais membros de um grupo, sendo que, este processo ocorre quando um dos membros possui a capacidade de modificar determinadas competências no restante grupo. Mais recentemente, Davis (2003) referiu-se à liderança como algo que implica movimento, algo que faz com que a organização caminhe numa nova direção de forma a ser possível resolver problemas, ser criativo e, acima de tudo, melhorar a qualidade do que é apresentado. Através dos autores apresentados e de tantos outros que durante anos apresentaram definições para o conceito em questão, Kellerman (2012) refere que visualiza a liderança como um triângulo, sendo que fazem parte deste o líder, os seguidores e o contexto. Assim sendo, não só reconhece a importância do líder como sugere que os seus seguidores são tão importantes como o mesmo e, ainda, acrescenta o contexto como uma parte igualmente importante.

Um líder pode ser definido como um indivíduo que delega ou influencia os outros para agir em prol de determinado objetivo (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Neste sentido, o que torna uma pessoa líder? Cada líder é diferente e é essa característica que faz com que os outros o sigam e às suas ideias. Não existe uma regra que faz com que alguém atinja os cargos mais altos das organizações e, que por isso, lidere um grande número de pessoas, no entanto existem alguns traços mais comuns. Tendo em conta que estamos em constante desenvolvimento, é quase impossível conseguir fazer algo dentro de uma organização sem a ajuda de outros indivíduos que não o líder. Existe quem defenda que para se ser um bom líder,

é necessário replicar o trabalho de outrem, ser igual a tantos outros, no entanto, esta parece não ser a resposta mais adequada. Ser líder está mais relacionado com autenticidade do que com copiar a forma como alguém reage em determinada situação. O primeiro passo para que um indivíduo se torne um líder é ser verdadeiro consigo mesmo. Algumas características são destacadas, como o facto de que deverá possuir uma visão clara daquilo que pretende realizar e um elevado sentido de orientação (Goffee & Jones, 2004). Como referido anteriormente, cada líder é único, logo cada um possui um determinado conjunto de características que influenciarão a sua forma de estar, a sua liderança. Assim, ao longo dos anos, vários estilos de liderança têm sido alvo de estudo. Segundo Maximiano (2000, citado por Magalhães & Soares, 2019), estilos de liderança são particularidades que existem no relacionamento entre líder e subordinado, sendo que, o que diferencia os diversos estilos é a forma de comunicar, seja esta individual ou coletiva, o maior ou menor enfoque nas questões éticas, no cumprimento de objetivos e na tarefa.

A nível social e político, existe uma grande necessidade de nos regermos pela liderança positiva, uma vez que esta permite resolver inúmeros problemas dentro das comunidades e sociedades. No entanto, este tipo de liderança não é exclusivo destes níveis, estando cada vez mais presente nas organizações. A necessidade de transmitir esperança e fazer com que os restantes indivíduos confiem nos seus líderes, faz com que este tipo de liderança esteja em expansão (Luthans & Avolio, 2003). Assim, é foco desta dissertação, um dos diversos estilos de liderança positiva, neste caso, a liderança autêntica.

O conceito de liderança autêntica emerge no início do século XXI, vindo complementar estudos outrora realizados na área da liderança ética e transformacional. A liderança autêntica é desenvolvida tendo em conta as atitudes e comportamentos dos líderes que conseguem influenciar de forma positiva os seus subordinados (Rego, 2014). Este tipo de liderança deriva do termo autenticidade. Harter (2002 citado por Gardner et al., 2011) define-o como “possuir as próprias experiências pessoais, incluindo pensamentos, emoções, necessidades, desejos e crenças” (p. 1121).

Luthans e Avolio (2003) definem liderança autêntica numa organização como “um processo que se baseia tanto em capacidades psicológicas positivas como em contextos organizacionais altamente desenvolvidos, o que resulta em maiores capacidades de autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e colegas, promovendo, assim, o autodesenvolvimento positivo” (p. 243). No entanto, diversos autores mostraram-se preocupados acerca do facto da definição acima citada englobar as capacidades psicológicas positivas (Walumbwa et al., 2008). Assim, Ilies e colaboradores (2005) sugeriram

um modelo mais focado, composto por quatro dimensões, a autoconsciência, o processamento imparcial, o comportamento autêntico e a orientação relacional autêntica. Após esta proposta, Gardner et al. (2005) integraram as diferentes perspectivas e definições de liderança autêntica e propuseram um modelo acerca do líder autêntico e do desenvolvimento do seu seguidor, focando-se nas componentes da autoconsciência e da autorregulação. Com base nos modelos anteriores, Walumbwa et al. (2008) propuseram uma nova definição de liderança autêntica, sendo esta adotada na elaboração do presente estudo. Assim, estes definem liderança autêntica como “um padrão do comportamento do líder que promove tanto as capacidades psicológicas positivas como o clima ético positivo, de forma a promover a autoconsciência, a perspectiva moral internalizada, o processamento equilibrado da informação e a transparência relacional no trabalho dos líderes com os seus subordinados, incentivando o autodesenvolvimento positivo” (p. 94).

Através da citação apresentada, extraímos as quatro dimensões da liderança autêntica: (1) A *autoconsciência* refere-se ao facto do líder autêntico demonstrar uma compreensão acerca das suas forças e fraquezas e, ainda, da forma como estas afetam o outro; (2) a *transparência relacional* é relativa ao facto deste líder apresentar a verdadeira forma de si mesmo, promovendo relações mais genuínas e abertas com os seus seguidores, o que fará com que estes se sintam mais confiantes para partilharem as suas ideias; (3) o *processamento equilibrado da informação* demonstra que este líder analisa objetivamente toda a informação antes de tomar uma decisão e procura outros pontos de vista. Por último, (4) a *perspetiva moral internalizada* refere-se ao comportamento autorregulado por princípios internos, a forma como o líder estabelece o padrão da conduta moral e ética e conduz as suas ações através desse padrão (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

Os líderes autênticos são descritos como indivíduos dotados de profundas convicções morais, cujo comportamento é inspirado em princípios éticos, tendo sempre como objetivo beneficiar o grupo. São líderes que têm consciência acerca das suas competências, dos seus pensamentos e valores, são confiantes e otimistas, evitam comportamentos inconsistentes e esconder as suas ideias. Estes líderes são percecionados pelos seus seguidores como fontes mais credíveis de informação e, ainda, são considerados capazes de alcançar os objetivos propostos, através de planos claros (Blanch et al., 2016). Avolio et al. (2004) definem um líder autêntico como “aquele que é consciente acerca da sua forma de pensar e se comporta como um indivíduo ciente não só dos seus valores, conhecimentos e forças como também dos seus seguidores” (p. 4). Líderes autênticos agem em concordância com as suas convicções e valores, assim, conseguem mais facilmente ganhar a confiança e o respeito dos seus seguidores, encorajando-

os a demonstrarem o seu ponto de vista. Dão mais valor à paixão e compaixão dos seus subordinados do que às qualidades da sua mente (Avolio et al., 2004). Esse tipo de liderança promove relações positivas entre líderes e subordinados, o que não só é bom para estes como para a organização em geral. Este tipo de relação produz melhores ligações emocionais e facilita a procura de soluções em conjunto, o que faz aumentar o alcance dos objetivos estabelecidos. A relação existente entre líder e subordinado pode influenciar a forma como este encara e desenvolve o seu trabalho (Blanch et al., 2016).

Em suma, a definição apresentada por Walumbwa et al. (2008), sugere que líderes autênticos demonstram aos seus seguidores que possuem um interesse genuíno em compreender a sua própria liderança, de forma a serem o mais eficientes possível.

Tendo em conta que a liderança autêntica surge no seguimento da liderança ética e transformacional e, sendo também estas lideranças positivas, importa definir cada uma delas de modo a ser possível compreender as diferenças que as mesmas possuem. Para além destas, também a liderança servidora e virtuosa serão distinguidas da liderança autêntica (Quadro 1.1).

A liderança ética é definida por Brown e colaboradores (2005) como “a demonstração de uma conduta normativa apropriada através de ações pessoais, relações interpessoais e da promoção dessa conduta aos seguidores a partir da comunicação, do reforço e da tomada de decisão” (p. 120). O líder ético é honesto e justo, utiliza diversos tipos de comunicação e mecanismos de recompensa e punição de forma a influenciar o comportamento dos seus seguidores; influencia a conduta dos seguidores encorajando-os a adotarem uma conduta ética (Treviño et al., 2003). Embora o líder autêntico possua um comportamento baseado em princípios éticos, as suas atitudes estarão sempre dependentes dos seus valores morais, não sendo a ética o seu principal foco. Pelo contrário, o líder ético assegura que as práticas éticas estão presentes em todos os membros da organização, sendo o principal foco desta liderança, a ética e a moral (Yasir & Mohamad, 2016). Ainda que ambos os tipos de liderança descrevam os líderes como indivíduos morais que exibem honestidade, integridade e desejo para fazer o certo, o líder autêntico possui características que o fazem distinguir-se do líder ético, sendo elas, a autoconsciência e o processamento equilibrado. Neste caso específico de distinção entre os dois tipos de líderes, deve dar-se especial atenção à autoconsciência, visto que esta permite que o líder tenha consciência das suas forças e fraquezas, fazendo com que este seja verdadeiro consigo mesmo. O comportamento ético faz parte da liderança autêntica, no entanto, sozinho este não é suficiente (Walumbwa et al., 2008).

Relativamente à liderança transformacional e à liderança autêntica, as semelhanças são notórias, no entanto, existem também diferenças. A liderança transformacional foca-se no

desenvolvimento dos seguidores com o intuito destes, mais tarde, possuírem papéis de chefia, enquanto a liderança autêntica está mais focada no desenvolvimento geral dos seguidores (Banks et al., 2016). Líderes autênticos não são necessariamente carismáticos ou inspiradores, ao contrário dos líderes transformacionais que, por definição, são visionários e despertam a criatividade entre os indivíduos da organização. Por último, a autenticidade do líder é uma característica que apenas se encontra na literatura acerca da liderança autêntica, não sendo uma característica presente na liderança transformacional (Avolio & Gardner, 2005; Banks et al., 2016; Judge & Piccolo, 2004). Uma vez mais, a grande distinção entre estes tipos de liderança está ancorada na autoconsciência do líder autêntico, no facto de este saber exatamente a sua posição relativamente aos seus valores e crenças e, ainda, ser transparente tanto consigo mesmo como com os restantes (Walumbwa et al., 2008).

Quanto à liderança servidora, uma das suas principais características consiste no facto de que os indivíduos devem ir para além dos seus próprios interesses, isto é, o líder servidor foca-se na criação de novas oportunidades que possam ajudar os seus subordinados a desenvolverem-se (Van Dierendonck, 2010). Este estilo de liderança diferencia-se dos restantes na medida em que este líder se preocupa de forma genuína em servir os seus seguidores; este percebe-se como servo e trabalha de modo a que os seus subordinados sejam beneficiados. Para além disto, o líder servidor age sempre tendo em conta os interesses dos indivíduos, executando decisões que considera justas (Kaya & Karatepe, 2020). Embora existam algumas semelhanças entre a liderança servidora e a liderança autêntica (ex. partilha de características morais, tais como, integridade, honestidade e humildade; estabelecimento de relações de confiança com os subordinados), existem também diferenças. A liderança servidora tem o seu foco no servir os outros, o que implica um elevado altruísmo; os líderes servidores colocam as necessidades dos seus subordinados acima das suas. Adicionalmente, a liderança servidora possui uma finalidade mais ampla do que a liderança autêntica. Esta última concentra-se no autodesenvolvimento tanto dos próprios líderes como dos seus seguidores, enquanto que a liderança servidora se concentra nas responsabilidades para com a organização e os seus *stakeholders* (Ling et al., 2016).

Por último, a liderança virtuosa. Esta tem como base as virtudes, estando relacionada com princípios de ética e justiça. Este estilo de liderança possui características que facilitam o alcance dos objetivos propostos, quer para os indivíduos quer para as organizações (Cameron, 2011). O líder virtuoso é caracterizado como um indivíduo que possui um determinado conjunto de virtudes, tais como, a humanidade, a temperança, a coragem, a justiça e a prudência. É esperado que este líder exiba as suas virtudes de forma consciente na interação com os seus

seguidores (Wang & Hackett, 2015). Estabelecendo uma comparação entre a liderança virtuosa e a liderança autêntica, aferimos que embora possuam aspetos comuns (ex. o facto de ambos os estilos demonstrarem a importância da moralidade dos líderes), estas são distintas. Enquanto que na liderança autêntica se definem quais os padrões comportamentais que o líder deve possuir para ser autêntico, na liderança virtuosa são determinados quais os traços de carácter que o líder deve ter para ser considerado virtuoso. Para além disso, na liderança virtuosa são destacadas as cinco virtudes que um líder deve possuir, sendo estas distintas das características de um líder autêntico (Walumbwa et al., 2008; Wang & Hackett, 2015).

Quadro 1.1 – *Síntese das definições de liderança ética, transformacional, servidora e virtuosa.*

Liderança Ética, Transformacional, Servidora e Virtuosa		
Liderança	Autores	Definição
Liderança Ética	Brown & Treviño (2006)	Procura promover comportamentos normativos apropriados nos seguidores, através de ações pessoais e de relações interpessoais entre estes e o líder, utilizando um sistema de recompensas e uma comunicação transparente. O líder ético é considerado um modelo a nível comportamental, destacando-se em ambientes eticamente neutros.
Liderança Transformacional	Yammarino & Bass (1990)	Procura estabelecer uma visão acerca do futuro entre os membros da organização; considera as diferenças individuais dos seguidores e atua como um estímulo para alcançar os objetivos organizacionais. O líder transformacional é descrito como sendo capaz de motivar os seus seguidores para além dos seus interesses individuais, de forma a orientá-los para o alcance de objetivos coletivos.

Liderança Servidora	Kiersch & Peters (2017)	A base da liderança servidora consiste no facto de que os líderes agem como servos para os seus seguidores. O líder servidor encontra a sua motivação para liderar no facto de poder servi-los. Este encoraja o desenvolvimento dos indivíduos e coloca as suas necessidades acima das suas.
Liderança Virtuosa	Cameron (2011); Wang & Hackett (2015)	Concentra-se na potencialidade dos indivíduos, sendo orientada para fazer o bem. O líder virtuoso é visto como alguém cujas características e ações são consistentes com cinco virtudes, sendo elas, a humanidade, a prudência, a temperança, a justiça e a coragem.

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta as diferenças apresentadas, Avolio e Gardner (2005), referem-se à liderança autêntica como um construto raiz, considerando que esta engloba as diversas formas da liderança positiva. Esta destaca-se devido ao tipo de líder que a suporta, por este ser autêntico e autoconsciente, por possuir uma perspetiva moral internalizada (Esper & Cunha, 2015).

Para finalizar, é importante ressaltar que a liderança autêntica é um elemento significativo para as organizações, especialmente quando esta é tida em conta como um fator crítico de sucesso. Possui uma relação direta com comportamentos positivos, sustentados na confiança e autenticidade (Besen et al., 2017). Este tipo de liderança é fundamentado tanto na compreensão e interpretação dos processos de avaliação como nos processos de decisão. Esta vai mais para além da autenticidade do líder, engloba a sua relação com os seguidores e, ainda, com os *stakeholders* (Gardner et al., 2005). Assim, podemos concluir que, as características da liderança autêntica são influenciadoras de uma cultura organizacional baseada em valores éticos e morais, proporcionando um clima alicerçado na confiança.

Tendo em conta as características da liderança autêntica e, por conseguinte, do líder autêntico, é expectável que os indivíduos estabeleçam um vínculo psicológico afetivo não só com este, mas também com a organização (Walumbwa et al., 2008; Ribeiro et al., 2018). Este vínculo, denominado compromisso afetivo, será abordado de seguida.

1.2. Compromisso Afetivo

O compromisso organizacional é uma atitude relacionada com o trabalho que tem sido bastante estudada ao longo dos anos, sendo esta caracterizada pelo vínculo que o indivíduo cria com a organização à qual pertence (Sousa & Mendonça, 2009). Com Becker (1960) surgem os primeiros estudos acerca deste construto. O autor explica a ligação entre o indivíduo e a organização através de investimentos próprios do mesmo, como o tempo, o esforço e as recompensas. São várias as formas que este conceito pode assumir, no entanto, a maioria dos investigadores, considera que o compromisso organizacional se distingue em duas disposições, a comportamental e a atitudinal. O compromisso comportamental reflete o processo pelo qual o indivíduo se liga à organização e foca-se nas suas ações como individuais, enquanto o compromisso atitudinal representa o grau de lealdade que o indivíduo possui para com a organização (Iverson & Buttigieg, 1999).

Segundo Nascimento e colaboradores (2008), o modelo multidimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991) é aquele que possui uma maior aceitação e, por conseguinte, aquele que é mais utilizado. Este modelo propõe então três componentes do compromisso organizacional, a componente afetiva, a normativa e a calculativa. A componente afetiva está relacionada com a ligação emocional entre o trabalhador e a sua organização, sendo considerada um importante determinante de dedicação e lealdade. Esta garante aos indivíduos um sentimento de pertença e identificação, os quais aumentam o seu envolvimento nas atividades da organização, a sua vontade de atingir os objetivos da mesma e, ainda, o seu desejo de lá permanecerem (Rhoades et al., 2001). A componente normativa diz respeito ao sentimento de obrigação que o indivíduo possui em permanecer na organização (Iverson & Buttigieg, 1999), ou seja, está relacionada com a componente moral e o dever de obrigação. O indivíduo sente que o seu dever perante a organização é manter-se naquele local, ficando apenas por sentir que deve ficar e não porque verdadeiramente o quer (Meyer & Allen, 1997). Por último, a componente calculativa é aquela que está associada aos custos que o indivíduo teria ao abandonar a organização (Iverson & Buttigieg, 1999), tendo sempre presente o facto de poder perder o investimento previamente realizado ou não perspetivar alternativas válidas (Meyer & Allen, 1997). Assim sendo, podemos afirmar que indivíduos com um forte compromisso afetivo, permanecem na organização porque querem; indivíduos com forte compromisso normativo permanecem pois sentem-se na obrigação de ficar; indivíduos com um forte compromisso calculativo permanecem porque sentem que necessitam.

Após a exposição dos diferentes tipos de compromisso propostos por Meyer e Allen (1991), é possível verificar que nem todos são igualmente benéficos para as organizações, sendo estes

considerados independentes. Embora os três se relacionem negativamente com o *turnover* (Mercurio, 2015; Nazir et al., 2016), estes estão diferentemente relacionados com outros tipos de comportamentos, como por exemplo a assiduidade e o desempenho (Meyer et al., 2002).

A ligação entre o trabalhador e a organização é algo que ocorre sempre, diferindo na forma como se manifesta e se mantém no contexto. O compromisso de qualquer indivíduo para com a sua organização é baseado nas suas atitudes (Bandeira et al., 2000). Apesar de todas as componentes do compromisso organizacional continuarem a ser alvo de estudo, a componente afetiva tem ganho destaque. O compromisso afetivo é aquele que possui mais implicações relacionadas com o comportamento do indivíduo na organização. Allen e Meyer (1990) referem que as experiências relacionadas com o trabalho, tais como as recompensas e o apoio do líder, estão altamente relacionadas com este conceito, mais do que as características estruturais da organização e as características individuais dos trabalhadores. Referem, ainda, que este compromisso tem como antecedentes experiências de trabalho que promovem sentimentos de conforto e de perceção de competência. Assim, este compromisso revela um comportamento que vai além da lealdade passiva, representando uma relação ativa entre o indivíduo e a organização. A perceção da importância do indivíduo para a organização, o desenvolvimento de laços sociais dentro da mesma e o cumprimento das normas são alguns dos fatores que levam a que o trabalhador se comprometa de forma afetiva com mais intensidade (Sousa & Mendonça, 2009).

Indivíduos com uma elevada componente afetiva, são indivíduos empolgados com o seu trabalho, estes mostram-se empenhados em contribuir para o sucesso da organização (Nascimento et al., 2008). Como conseguinte, trata-se de indivíduos com menores intenções de saída, o que leva a menos abandonos efetivos e a baixos níveis de absentismo (Rego, 2003). A vontade destes em quererem ajudar a atingir os objetivos da organização é, assim, influenciada pela ligação emocional que possuem com a mesma. Quanto maior for o desejo de pertencer à organização, maior será o esforço para atingir um bom desempenho, aumentando a sua produtividade (Ribeiro et al., 2018). Podemos assim concluir que o compromisso organizacional é considerado um fator chave para as organizações, tanto a nível da competitividade como do desempenho (Rego, 2003), sendo que este permite alcançar o sucesso organizacional.

Para que o estabelecimento de uma ligação emocional com a organização seja mais facilmente atingido, é importante que os valores do indivíduo sejam congruentes com os valores da organização e, também, do líder, uma vez que estes possuem um papel importante na identidade dos mesmos (Esenyel, 2019). De seguida, será abordada esta temática.

1.3. Congruência de Valores

É comum aceitar-se a importância dos valores para o comportamento humano, não só a nível individual, mas também grupal, organizacional e social. Em relação ao nível individual, os valores são vistos como desejáveis, servindo para guiar os princípios (Lawrence & Lawrence, 2009). São influenciadores das crenças e das atitudes de cada indivíduo, sendo utilizados para influenciar as atitudes e ações dos outros e, também, para atuarem como padrão no processo de tomada de decisão. Os valores estão igualmente relacionados com aspetos morais e sistemas éticos, sendo frequentemente utilizados para aferir o que é “certo” ou “errado” (Lawrence & Lawrence, 2009). Ao sermos questionados acerca dos nossos valores, imediatamente pensamos em algo que é importante nas nossas vidas, sendo que cada um possui os seus valores e, mesmo que estes sejam iguais, o nível de importância que lhes é dado pode variar.

Não existe um consenso relativamente à definição de valores, tratando-se de um tema explorado por diversas áreas. Meglino e Ravlin (1998) afirmam que os valores podem ser divididos em dois aspetos distintos, sendo eles, o valor que o indivíduo atribui a um determinado objeto e o valor utilizado para descrever um indivíduo em oposição a um objeto. Schwartz (1999) define valores como concepções que os indivíduos utilizam para guiar as suas ações, avaliar pessoas e eventos e, ainda, para explicar o porquê de determinado comportamento. Joyner e Payne (2002) referem que valores são um conjunto de crenças e princípios considerados desejáveis por um determinado grupo de indivíduos. À semelhança destes autores, também Edwards e Cable (2009) definem valores como crenças gerais acerca da importância de comportamentos considerados desejáveis. Estes consideram que os indivíduos utilizam os valores para orientar as suas decisões e ações.

Através da sua Teoria dos Valores Humanos, Schwartz (1992) adota uma concepção de valores que especifica seis das suas características principais, sendo elas, (1) Os valores são *crenças* ligadas ao afeto; (2) Os valores são *objetivos* que se pretendem alcançar, motivando a ação; (3) Os valores *transcendem* ações e situações específicas; (4) Os valores servem como *padrão*; (5) Os valores são ordenados baseados na sua *importância*; (6) A *importância relativa* de um conjunto de valores orienta a ação. As características apresentadas são referentes aos valores vistos como um todo, vistos na generalidade, sendo que aquilo que os distingue é o tipo de objetivo ou motivação que expressam (Schwartz, 2012).

Como referido anteriormente, os valores não são apenas importantes a nível individual, estes desempenham um papel igualmente relevante a nível organizacional. Os valores são, assim, considerados elementos-chave da cultura e da ética de uma organização, sendo que estes

deverão ser partilhados por todos os membros da mesma. Valores organizacionais são considerados o padrão a seguir relativamente ao comportamento exercido dentro da organização, estes ditam se algo é ou não aceitável; estão tanto presentes externamente como internamente, determinando o comportamento dos indivíduos; estes valores são inerentes à missão e objetivos da organização; mostram quais as ações a executar (Lawrence & Lawrence, 2009). As decisões tomadas no dia a dia de uma organização, não dependem apenas dos valores individuais de um trabalhador, mas também do reforço dos valores e comportamentos implementados pela cultura e pelo clima da organização (Lawrence & Lawrence, 2009). A conduta ética resulta da interação entre as características do trabalhador (ex. os seus valores) e os comportamentos e valores do líder da organização, visto que este possui um papel bastante importante na transmissão e no reforço dos valores (Dickson et al., 2001).

Os valores que se aplicam no local de trabalho são importantes preditores do desempenho individual do trabalhador e das suas reações afetivas, sendo que estes podem atuar de duas formas diferentes. Uma delas é impactando diretamente as perceções e os comportamentos dos trabalhadores, enquanto a outra é através da influência, baseando-se num mecanismo chamado congruência de valores. Este refere-se à tendência que os indivíduos possuem em expressar-se positivamente ao encontrarem alguém que exiba valores semelhantes aos seus (Meglino et al., 1991).

Segundo Edwards e Cable (2009), a congruência de valores refere-se à similaridade de valores entre o indivíduo e a organização. Estes dividem este mecanismo em dois termos distintos, o ajustamento subjetivo e o ajustamento objetivo. O primeiro refere-se à combinação entre os valores do trabalhador e à perceção que este possui acerca dos valores da organização, enquanto o segundo compara os valores do trabalhador com os valores da organização vistos por outros indivíduos, tais como os líderes ou os colegas. Embora o foco do presente estudo seja a congruência de valores entre o líder e o subordinado, é importante clarificar o ajustamento existente entre o indivíduo e o seu trabalho (“*person-job fit*”). Este ajustamento refere-se à relação entre as características do trabalhador e as características da função que desempenha; este possui um papel fundamental para a eficácia organizacional, uma vez que aumenta a satisfação do trabalhador e diminui a sua intenção de *turnover* (Chen et al., 2014). De forma sucinta, verificamos que quando o ajustamento entre o indivíduo e o seu trabalho é percecionado como algo que este quer e recebe, então os resultados que advêm são positivos (Sekiguchi, 2004).

Por sua vez, também a congruência de valores entre líder e subordinado produz diversos *outcomes* positivos, tais como, uma maior confiança no líder, uma maior satisfação no local de

trabalho, mais compromisso organizacional e menos desvio interpessoal (Qu et al., 2017). Esta congruência fará, também, com que a liderança seja mais eficaz, uma vez que líder e subordinado poderão utilizar os mesmos esquemas cognitivos para responder a determinadas situações, aumentando a previsibilidade dos comportamentos do trabalhador e, ainda, melhorando a comunicação entre estes (Qu et al., 2017). Segundo Brown e Treviño (2009), ao termos em consideração a congruência de valores entre o líder e o seu subordinado, é mais fácil ter percepção de como funciona a sua relação. Byrne (1971 citado por Cheng et al., 2019) revela que quanto maior for o grau de similaridade entre os indivíduos, maior será a sua relação afetuosa e harmoniosa. Quando os valores do líder e do indivíduo combinam, estes são mais propensos a comprometerem-se um com o outro, sendo que o subordinado poderá demonstrar um maior apreço pelo seu líder. Para além disto, ao existir congruência de valores, tal poderá significar que os valores morais do subordinado correspondem aos do líder, o que fará com que este se consiga facilmente adaptar aos comportamentos do outro. Em oposição, a incongruência de valores entre o líder e o seu subordinado indica que estes terão formas diferentes de processar a informação, ou seja, cada um optará pelos seus próprios comportamentos e objetivos (Cheng et al., 2019).

Cable e DeRue (2002) exploram como a congruência de valores entre o líder e o subordinado está relacionada com a identificação do trabalhador com a organização, sendo o instrumento que criaram para esse estudo utilizado no presente trabalho. Assim e, tendo em conta o paradigma da similaridade-atração, assume-se que quanto maior o grau de semelhança, maior a interação entre os indivíduos, visto que os níveis de atração aumentam (Hayibor et al., 2011). De forma a concluir, podemos afirmar que os trabalhadores ao sentirem que os seus valores estão alinhados com os valores do seu líder, têm tendência a permanecer mais tempo na organização, a sentirem uma maior identificação e, também, a sentirem-se mais motivados (Fehr et al., 2019). Desta maneira, a congruência de valores torna-se um preditor importante de *outcomes* positivos (Fehr et al., 2019). Este tipo de resultados beneficia não só a organização mas também o indivíduo, promovendo a sua qualidade de vida no trabalho. Por este motivo, seguidamente, irá ser apresentado este construto.

1.4. Qualidade de Vida no Trabalho

Ao falarmos de qualidade de vida assumimos de imediato que esta envolve diversas áreas e é composta por diferentes aspetos, incluindo os sociais, políticos e económicos, sendo que todos eles se interrelacionam entre si. Ao nível das organizações, cada vez mais são tidas em conta questões relacionadas com o bem-estar no trabalho, a segurança, os tipos de relações

estabelecidas e, ainda, a forma como estas afetam a produtividade dos trabalhadores (Vieira & Veiga, 2018). Tendo estas questões em consideração, surge a Qualidade de Vida no Trabalho.

São várias as definições existentes acerca da qualidade de vida no trabalho (Sinval et al., 2019), uma vez que se trata de um construto ainda em construção (Klein et al., 2019). À semelhança de outros, não existe apenas uma abordagem para a mesma, embora o bem-estar e a satisfação no trabalho sejam elementos que prevalecem (Canhoto, 2009). De uma forma generalizada, a qualidade de vida no trabalho surge através de um ambiente favorável que apoia e promove a satisfação dos trabalhadores, fornecendo-lhes novas oportunidades, segurança e recompensas. A preocupação desta não é exclusivamente o aspeto monetário, mas também as condições dos colaboradores, pois o seu objetivo é melhorar a satisfação dos mesmos (Kulkarni, 2013).

Do ponto de vista temporal, este construto começou a ganhar relevância há duas décadas, não só devido às mudanças no mercado de trabalho, mas também devido à importância dada à estrutura familiar (Bagtasos, 2011). Ainda nos anos 70, a humanização do trabalho tornou-se um assunto popular. Começaram a ser motivo de preocupação os custos sociais e psicológicos que advinham da experiência humana no local de trabalho (Walton, 1980). Walton (1973) é considerado o impulsionador de pesquisas relativas a este assunto (Klein et al., 2019). Este defende que o conceito de qualidade de vida é utilizado para descrever certos valores ambientais e humanos que são negligenciados pela sociedade industrial, a favor do avanço tecnológico e do crescimento económico. O autor refere que este conceito surge de uma combinação de diferentes dimensões, tanto diretamente ligadas às tarefas como indiretamente, sendo estas capazes de produzir maiores níveis de motivação e satisfação nos indivíduos (Walton, 1973). Fernandes (1996 citado por Klein et al., 2019), sugere que a qualidade de vida no trabalho se trata de “uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (p.6).

Danna e Griffin (1999) apontam a qualidade de vida no trabalho como uma hierarquia de conceitos que inclui a satisfação na vida, a satisfação no trabalho e a satisfação em aspetos específicos do local de trabalho, como a remuneração e a relação com os restantes colaboradores. Sirgy et al. (2001) definem qualidade de vida no trabalho como o alcance da satisfação do colaborador através de diversas necessidades, recursos, atividades e *outcomes* provenientes do local de trabalho. Huzzard (2003) refere que este conceito, nos anos 80, seria utilizado como um termo geral para incluir um conjunto de condições em diferentes campos como o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e a organização. Este afirma que,

naquela altura, a qualidade de vida no trabalho se afastou do ramo da psicologia e se aproximou do ramo social. Mais tarde, Limongi-França (2012) e Aquino e Fernandes (2013) demonstram a sua concordância com a visão de Walton (1973), ao considerarem a relevância da qualidade de vida para o indivíduo. Ferreira (2015), a partir do modelo de Walton (1973) dividiu a sua pesquisa em três pontos de vista, o ponto de vista social, o ponto de vista das organizações e, por último, o ponto de vista académico. Qualquer que seja a definição apresentada acerca da qualidade de vida no trabalho, esta encontra-se sempre relacionada com as ações das organizações para contribuir para melhores condições de trabalho dos indivíduos (Klein et al., 2019).

Após a apresentação de diversos pontos de vista acerca da qualidade de vida no trabalho, é necessário referir que esta é diferente da satisfação no trabalho, sendo, assim, considerada um dos meios para alcançar esse fim (Chan & Wyatt, 2007). A importância deste construto prende-se com o facto de existirem evidências que demonstram que a qualidade de vida no trabalho possui um impacto significativo nas respostas emocionais, atitudinais e comportamentais dos indivíduos, tais como, a sua identificação com a organização, a sua satisfação no local de trabalho, o seu envolvimento, o seu esforço, o seu desempenho e a sua intenção de sair (Sirgy et al., 2011). Danna e Griffin (1999) apontam algumas das consequências que poderão advir face a baixos níveis de bem-estar e saúde no local de trabalho, sendo estas, o absentismo, níveis de produção e eficiência mais baixos, falta de qualidade e, também, um número mais elevado de queixas. Atualmente, é cada vez maior a quantidade de tempo e energia que o ser humano despende no seu local de trabalho, logo é importante que este esteja satisfeito com o mesmo. Organizações que se mostram preocupadas em ganhar uma vantagem competitiva no mercado, necessitam de prestar especial atenção aos seus recursos humanos. Os colaboradores são, na realidade, o principal ativo/valor de uma organização. Uma forma de criar um espaço de trabalho único e inimitável é através da qualidade de vida no trabalho (Chan & Wyatt, 2007). Do ponto de vista do negócio, esta é importante, pois existem evidências de que a natureza do ambiente de trabalho está relacionada não só com a satisfação e comportamento dos colaboradores, mas também com a sua identificação com a organização (Greenhaus et al., 1987). A qualidade de vida no trabalho relaciona-se com a qualidade da relação entre o trabalhador e o ambiente de trabalho, possuindo dimensões humanas, técnicas e económicas. Esta não só melhora o bem-estar do indivíduo como é necessária para manter um ambiente competitivo, fazendo com que os trabalhadores invistam constantemente nas suas competências (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2013). Maiores níveis de qualidade de vida no trabalho

ajudarão os indivíduos a preencher as suas necessidades, o que por sua vez, ajudará a organização a atingir os seus objetivos de forma eficaz e eficiente (Saraji & Dargahi, 2006).

Ao longo do tempo, foram vários os instrumentos desenvolvidos para medir a qualidade de vida no trabalho (Quadro 1.2) e, embora, esta possa apresentar diferenças consoante os estudos realizados e os instrumentos utilizados, no geral é aceite que esta se encontra relacionada com a felicidade dos trabalhadores, com o seu bem-estar e a sua satisfação no trabalho.

Quadro 1.2 – *Síntese dos instrumentos desenvolvidos para medir a qualidade de vida no trabalho.*

Instrumentos – Qualidade de Vida no Trabalho		
Nome original	Autores	Dimensões
Walton's QWL Model	Walton (1973)	Compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo na organização do trabalho; trabalho e espaço total de vida; relevância social da vida no trabalho.
Job Diagnostic Survey	Hackman & Oldham (1975)	Autonomia; <i>feedback</i> ; identidade da tarefa; significância no trabalho; diversidade de tarefas.
Quality of Work Life Scale	Sirgy et al. (2001)	Saúde e segurança; economia e família; social; estima; atualização; conhecimento; estética.
Quality of Work Life Measure	Zin (2004)	Crescimento e desenvolvimento; participação; ambiente físico; supervisão; benefícios; social; integração no local de trabalho.

Nurses' Quality of Working Life Questionnaire Hsu (2016)

Aspetos organizacionais; aspetos relacionados com o trabalho; auto atualização; relações interpessoais; autoeficácia; conceito vocacional.

Fonte: Elaboração própria

O instrumento desenvolvido por Sirgy et al. (2001) não só fornece dimensões com informação acerca de determinadas necessidades no trabalho, como também informações específicas de como melhorar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores. Este instrumento tem como vantagens perante os restantes apresentados, o facto de possuir um pequeno número de itens, ser de fácil aplicação a diversos grupos e estar validado para a população portuguesa (Sinval et al., 2019), logo optou-se pela utilização do mesmo no presente estudo.

Sirgy et al. (2001) afirmam que a qualidade de vida no trabalho envolve a satisfação dos trabalhadores perante necessidades básicas e de crescimento (necessidades de ordem inferior e superior). A saúde, a segurança, a economia e a família representam necessidades de ordem inferior, enquanto que necessidades sociais (i.e., interações sociais no local de trabalho), de estima (i.e., reconhecimento do desempenho), de atualização (i.e., realização do potencial juntamente com a organização), de conhecimento (i.e., aprendizagem de novas competências) e de estética (i.e., criatividade no trabalho), são necessidades de ordem superior (Sinval et al., 2019). As regras organizacionais que conduzem o comportamento dos trabalhadores (i.e., cultura organizacional, políticas de promoção e valores comportamentais) são consideradas antecedentes da qualidade de vida no trabalho (Koonmee et al., 2010).

Concluindo, podemos afirmar que a qualidade de vida no trabalho tem ganho cada vez mais atenção, visto tratar-se de um construto que afeta não só o indivíduo como toda a organização. Inicialmente, esta era usada apenas para redesenhar processos que envolviam sistemas sociotécnicos, passando mais tarde a ser utilizada em intervenções de ordem maior. A qualidade de vida no trabalho, ao ser aumentada, prevê que todo o potencial do indivíduo possa ser aproveitado, fazendo com que o seu trabalho se torne mais eficaz e eficiente. Para além disso, a qualidade de vida no trabalho fornece novas oportunidades aos trabalhadores para estes se envolverem no processo de tomada de decisão. Os recursos humanos constituem a base de uma organização, um indivíduo insatisfeito torna-se um inimigo para a mesma. É importante que

estes sejam tratados como uma prioridade e não como agentes passivos, sendo isto apenas possível através de um processo humanizado (Swamy et al., 2015).

Após a apresentação do enquadramento teórico das variáveis presentes no modelo de investigação, será, de seguida, apresentada evidencia de como estas se relacionam.

1.5. Relação entre Liderança Autêntica, Compromisso Afetivo, Congruência de Valores e Qualidade de Vida no Trabalho

Cada vez que se ouve falar acerca de um problema organizacional relacionado com líderes que não valorizam os seus subordinados surge a necessidade de explorar tipos de lideranças positivas, tais como a liderança autêntica, visto que esta se baseia no carácter moral do líder, na sua preocupação para com os outros e na congruência entre os seus valores éticos e as suas ações (Khan, 2010). Avolio e Gardner (2005) referem que a autenticidade do líder é especialmente importante em ambientes de trabalho turbulentos, visto que o líder autêntico promoverá a estabilidade através de instruções claras e de valores com os quais os seus seguidores deverão, à partida, identificar-se. Walumbwa e colaboradores (2008) afirmam que a liderança autêntica se refere a um comportamento capaz de promover um clima ético positivo no local de trabalho. Como referido anteriormente, este tipo de liderança tem vindo a ser associado a uma série de atitudes e comportamentos positivos, tais como, criatividade, compromisso afetivo, satisfação no local de trabalho, maiores níveis de desempenho e, ainda, comportamentos de cidadania organizacional (Avolio et al., 2004; Darvish & Rezaei, 2011; Ribeiro et al., 2018, 2019; Semedo et al., 2017).

Tendo em conta algumas características de um líder autêntico (i.e. a sua capacidade em manter relações transparentes e a consistência na qual os seus comportamentos refletem os seus valores), este é capaz de estabelecer relações fortes com os seus subordinados, uma vez que se expressa sendo verdadeiro consigo mesmo (Walumbwa et al., 2008). A liderança autêntica consegue influenciar as reações dos trabalhadores ao definir o clima psicológico e cultural da organização, sendo a autenticidade uma crença partilhada entre o líder e o seu seguidor. A confiança dos trabalhadores neste líder provém das relações transparentes outrora mencionadas, que permitem que o subordinado confie no seu líder, reduzindo o risco e a incerteza comuns neste tipo de interação. Num clima de autenticidade, o subordinado percebe o seu líder como alguém integral, capaz e benevolente, o que fará com que a confiança que tem no líder se possa transformar em maiores níveis de identificação para com a organização da qual ambos fazem parte (Xiong, 2016).

O compromisso afetivo é caracterizado pela identificação e envolvimento com a organização à qual o indivíduo pertence. Sendo o compromisso afetivo uma das três componentes (componente normativa, calculativa e afetiva) que compõem o compromisso organizacional, esta é aquela que se considera possuir mais implicações no comportamento do indivíduo na organização, resultando em *outcomes* positivos para a mesma (Meyer et al., 2002). Estudos realizados anteriormente (ex. Meyer et al., 2002; Rego et al., 2013) exploram quais os antecedentes e os efeitos do compromisso afetivo, sugerindo que indivíduos que se sentem comprometidos afetivamente com a sua organização, tendem a ter melhores desempenhos e a ser mais produtivos (Ribeiro et al., 2018). Autores como Steffens e colaboradores (2014), ao explorarem esta temática, demonstram que os líderes são capazes não só de encorajar os seus subordinados como também de evitar tensões entre os membros do grupo, devido a conseguirem criar um sentimento de união entre todos. O comportamento do líder autêntico incorpora princípios e valores que têm como objetivo alcançar e manter relações verdadeiras com os seus seguidores, assim, é expectável que quanto maior a perceção por parte dos trabalhadores acerca deste estilo de liderança, maior seja o vínculo emocional que os une (Semedo et al., 2016). De acordo com Walumbwa e seus colaboradores (2008), o facto de o líder autêntico manter este tipo de relação, fará com que, mais facilmente, seja desenvolvido um apego afetivo com os seus subordinados, devido ao esforço que este executa para incorporar os seus valores nos seus comportamentos. Este esforço irá refletir-se no compromisso afetivo que irão desenvolver pela organização (Ribeiro et al., 2018). Por fim, os trabalhadores são mais empenhados no desenvolvimento das suas tarefas e concentram-se mais em alcançar os objetivos organizacionais quando percebem o seu líder como autêntico (Ribeiro et al., 2019). Assim, a autenticidade do líder está positivamente relacionada com o compromisso afetivo do trabalhador com a organização, pois ao existir uma boa relação entre o líder e o subordinado, mais o indivíduo se irá sentir parte da mesma (Semedo et al., 2016). Propõe-se, assim, o estudo da seguinte hipótese:

Hipótese 1: A liderança autêntica está positivamente associada ao compromisso afetivo.

Embora a relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo dos trabalhadores face à organização aparente ser bastante direta, é proposto que, para que esta seja compreendida na sua totalidade, existam mediadores. Brown e Treviño (2009) sugerem que ter em consideração os valores pessoais dos indivíduos, facilitará a compreensão da relação entre líder e subordinado. Tal como as crenças criam princípios orientadores para a tomada de decisão,

para as atitudes e comportamentos, os valores pessoais têm implicações profundas na vida dos indivíduos.

Ao pensarmos na relação entre o líder e o subordinado, se existir congruência de valores, esta será imediatamente saliente (Lee et al., 2015). Ao existirem duas partes com uma elevada congruência de valores, a tendência para partilhar certos processos de informação será maior, o que por sua vez, resultará numa melhor comunicação entre essas partes (Meglino & Ravlin, 1998). Possuindo valores idênticos, existe uma tendência para que líder e subordinado se sintam mais atraídos e comprometidos um com o outro (Amodio & Showers, 2005). A congruência de valores possui um papel especial para líderes carismáticos, visto que estes procuram partilhar e internalizar os seus valores. Diversos estudos realizados demonstram a relação existente entre a congruência de valores e o estilo de liderança, sendo a liderança transformacional a mais estudada relativamente a este assunto (Judge & Piccolo, 2004; Leong & Fischer, 2011). Os líderes transformacionais constroem a sua partilha de valores com os seus subordinados através dos seus comportamentos, refletindo os seus valores pessoais (Groves, 2014). São vários os estudos que utilizam a congruência de valores como mediadora entre o estilo de liderança e os comportamentos dos indivíduos (Hoffman et al., 2011; Verdorfer & Peus, 2019; Wang, et al., 2012), logo é expectável que a congruência de valores possua também um papel na relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo.

O líder autêntico é um indivíduo cuja imagem e identidade transmite confiança, credibilidade e uma atitude otimista relativamente a tudo, inclusive em períodos conturbados. As relações criadas por este líder são baseadas em altos níveis de confiança. Assim, o líder autêntico ao ser transparente e auto consciente relativamente aos seus valores, fará com que os seus subordinados consigam mais facilmente aceder ao seu “eu verdadeiro”, o que aumentará a sua confiança neste e, por sua vez, melhorará o ambiente no local de trabalho (Williams et al., 2012). Verdorfer e Peus (2019) defendem que existe uma ligação inerente entre os valores éticos e a liderança ética, logo, sendo a liderança autêntica um complemento desta, é expectável que essa ligação permaneça. Existe um desejo da parte dos trabalhadores em manter uma relação de qualidade com o seu líder, sendo que esta promove uma maior identificação e uma inclinação para igualar as suas atitudes e valores. As crenças e os valores fundamentais adotados pelos trabalhadores constituem uma das partes mais distintivas das organizações, podendo ou não facilitar o alcance do sucesso. A cultura que se forma, baseada nesses valores, constitui um forte aliado ao compromisso organizacional, particularmente ao compromisso afetivo. Promover a congruência de valores, trará um aumento nos comportamentos de cidadania organizacionais (Hong & Yang, 2009). Esenyel (2019) sugere que a congruência de valores é

uma das variáveis que medeia o compromisso afetivo, uma vez que as percepções dos trabalhadores influenciam a sua lealdade para com a organização. Ou seja, um trabalhador que se identifique com o seu líder, irá manifestar um maior desejo em permanecer naquele local de trabalho. Tendo em conta que os valores possuem um papel importante na identidade dos indivíduos e comandam os seus comportamentos, a congruência de valores é fundamental para a existência de um sentimento de identificação para com a organização e, conseqüentemente, para o estabelecimento de uma ligação emocional com a mesma. Tendo estas evidências em consideração, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A congruência de valores entre líder e subordinado medeia a relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo.

Estudos que se debruçam acerca do comportamento organizacional tendem a examinar o apego emocional que os indivíduos possuem para com as suas organizações, investigando, assim, os antecedentes do compromisso organizacional. Diversas investigações realizadas demonstram que as características do trabalho e algumas experiências que o envolvem, tais como, a autonomia do trabalhador, a variedade de tarefas, o *feedback* recebido, a participação na tomada de decisões, o suporte e a comunicação com o líder e, ainda, o reconhecimento, são fortes antecedentes do compromisso que o indivíduo irá estabelecer com a organização (Bamber & Iyer, 2002; Dunham et al., 1994; Steers, 1977). Ao definirmos a qualidade de vida no trabalho como um conjunto de condições favoráveis no local de trabalho (ex. recompensas, equilíbrio trabalho-família, auto atualização e boa relação com o líder), é expectável que esta possua um impacto positivo no compromisso afetivo dos indivíduos (Huang et al., 2007). No entanto, a forma como esta é tida em conta, varia de organização para organização, uma vez que é necessário considerar que todos os indivíduos possuem diferentes visões acerca das suas necessidades fundamentais. A ausência de uma gestão em torno da qualidade de vida no trabalho e a frequência de práticas desadequadas, geram no indivíduo um impacto negativo quer na sua saúde física como mental, prejudicando, assim, não só o mesmo como a organização (Saraji & Dargahi, 2006).

Assim, tendo em mente o objetivo de promover a qualidade de vida no trabalho, torna-se necessário desenvolver as competências de liderança dos indivíduos (Barzegar et al., 2012). No geral, líderes que desenvolvem relações com os seus subordinados baseadas no apoio e na confiança, aumentam os seus níveis de qualidade de vida no trabalho, indiciando que esta poderá estar relacionada com o estilo de liderança praticado (Nanjundeswaraswamy & Swamy,

2012). Diversos estudos foram realizados acerca da forma como a liderança transformacional está relacionada com a qualidade de vida no trabalho, sendo que concluíram que esta influencia positivamente esta variável. (Faizan & Zehra, 2016). Tendo isto em conta, prevê-se que através de algumas características do líder autêntico, também este estilo de liderança possua uma relação com a qualidade de vida no trabalho. O líder autêntico ao ser consciente das suas capacidades, consegue, de forma positiva, realizar um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, transmitindo essa capacidade aos seus seguidores. Tendo em conta a natureza das relações destes líderes, abertas, transparentes e genuínas, é expectável que estes deem voz aos seus subordinados nos processos de decisão, assim, é possível adequar as características do trabalho ao bem-estar quer do líder quer do subordinado (Huang et al., 2007). Avolio e colaboradores (2004) propuseram uma teoria que relaciona a liderança autêntica com as atitudes dos trabalhadores, tais como o seu compromisso organizacional e a sua satisfação no local de trabalho. Estes líderes, ao criarem um clima organizacional mais inclusivo e mais justo, estarão a promover oportunidades de desenvolvimento, o que se poderá traduzir no aumento da qualidade de vida no trabalho (Bamford et al., 2012). Posto isto, no seguimento das investigações apresentadas, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A qualidade de vida no trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo.

Como visto anteriormente, trabalhadores que possuem valores que correspondem aos valores da organização e, por consequência, aos do seu líder, são indivíduos mais satisfeitos com o trabalho, sentem uma identificação maior com a organização e, ainda, procuram manter relações no seu local de trabalho. Este tipo de resultados, não só é favorável para o indivíduo como para a organização (Brown & Treviño, 2009), uma vez que, não só promovem o compromisso afetivo face à mesma, como também melhoram a qualidade de vida no trabalho do indivíduo. Adkins e Caldwell (2004) afirmam que a congruência de valores entre o indivíduo e a sua organização está relacionada com a satisfação no local de trabalho e, também, Smollan e Sayers (2009) afirmam a relação existente com o tipo de relações estabelecidas no mesmo. Pan e Yeh (2012) referem que em situações nas quais a congruência de valores é atingida, os trabalhadores têm tendência a comportar-se de forma positiva, uma vez que compreendem a natureza das intenções dos seus líderes. Referem, também, que ao revelar-se esta congruência, as necessidades do indivíduo serão mais facilmente compreendidas, o que levará à diminuição dos níveis de *stress* e, por exemplo, a um menor conflito entre trabalho-família. Reduzindo

estes fatores, o bem-estar, a satisfação e o compromisso face à organização aumentam. Tendo em conta que a satisfação no trabalho, o bem-estar, os baixos níveis de *stress*, o reduzido conflito entre trabalho-família constituem subdimensões da qualidade de vida no trabalho, tratando-se de necessidades de saúde, familiares e de conhecimento, é expectável que tanto a congruência de valores como a qualidade de vida no trabalho promovam um aumento do compromisso afetivo face à organização.

A perceção por parte dos trabalhadores de uma liderança autêntica levará ao estabelecimento de um maior apego afetivo em relação à organização (Walumbwa et al., 2008), o que, por sua vez, poderá ser mediado tanto pela congruência de valores como pela qualidade de vida no trabalho, visto que valores idênticos criam no indivíduo um maior sentimento de pertença (Brown & Treviño, 2009) e o cumprimento de um conjunto de condições favoráveis no local de trabalho possui um impacto positivo no compromisso afetivo do indivíduo (Huang et al., 2007). Assim sendo, com base nas evidências apresentadas, propõe-se como última hipótese:

Hipótese 4: A relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo é mediada de forma combinada e sequencial pela congruência de valores e pela qualidade de vida no trabalho.

A Figura 1.1 representa o modelo de investigação aplicado no presente estudo, tendo por base as hipóteses apresentadas. No capítulo seguinte, expõe-se a abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento da análise do mesmo.

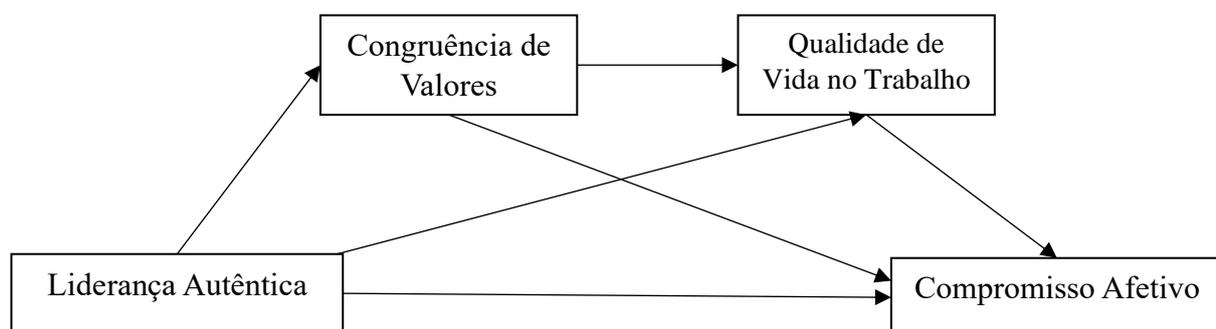


Figura 1.1. *Modelo de Investigação*

Capítulo II – Método

2.1. Procedimento

O presente estudo adotou uma abordagem quantitativa correlacional de corte transversal, no qual são analisadas as relações entre as variáveis apresentadas. Tendo em conta o interesse em compreender a experiência real dos indivíduos no seu local de trabalho, optou-se pela utilização de um questionário para efetuar a recolha de dados. Este foi construído através do software *Qualtrics*, tendo sido aplicado em formato eletrónico. A sua divulgação foi realizada através da rede de contactos pessoais e, também, através de algumas redes sociais (i.e. *Facebook*; *Instagram*; *LinkedIn*). O questionário possuía como critérios de seleção o facto de o indivíduo possuir uma chefia direta e ainda de estar a trabalhar há, pelo menos, 3 meses na mesma organização. Este iniciava com o consentimento informado, o qual garantia o anonimato e confidencialidade de todas as respostas, seguindo-se questões relativas às variáveis apresentadas e, por fim, algumas questões sociodemográficas. A recolha de dados ocorreu, aproximadamente, durante três semanas (i.e. entre 3 e 27 de fevereiro de 2021), tendo sido verificados um total de 518 acessos ao questionário. Porém foi necessário proceder à exclusão de 201 participações, visto as respostas não estarem completas (i.e. indivíduos que apenas abriram o *link* do questionário ou indivíduos que não o terminaram) e/ou não serem cumpridos os critérios de seleção impostos (49 participantes não possuíam uma chefia direta e 4 não se encontravam a trabalhar há, pelo menos, 3 meses na mesma organização). Assim, a amostra final é constituída por 317 participantes. Tendo em conta o procedimento de recolha de dados, trata-se de uma amostra não-probabilística de conveniência.

2.2. Participantes

Os participantes possuem idades compreendidas entre os 19 e os 64 anos ($M=37.32$; $DP=11.48$), sendo a maioria do sexo feminino (78.2%). Em relação ao nível de escolaridade, a maioria dos participantes possui algum grau do Ensino Superior (65.6%), seguindo-se o ensino entre o 10º e o 12º ano (29%) e, por último, o ensino até ao 9º ano (5.4%). Acerca da antiguidade na organização, esta varia entre os 3 meses e os 40 anos ($M=8.08$; $DP=8.95$), sendo que a maioria dos participantes não possui um cargo de chefia (82%). Quanto à situação contratual, 71.6% dos participantes possui um contrato sem termo, vulgo efetivo, 18.3% possui um contrato de trabalho a termo, 3.2% encontra-se num trabalho temporário, 4.1% são estagiários e, por fim, 2.8% encontram-se numa situação não particularizada entre as opções recibos verdes, *outsourcing* e contrato a termo incerto. Para efeitos de análise de dados, a situação contratual dos participantes foi recategorizada em efetivos (71.6%) e não efetivos (28.4%).

Relativamente às características das organizações, a maioria dos participantes desempenha funções no setor terciário (86.1%), estando a maioria das organizações inserida no setor privado (62.1%), possuindo fins lucrativos (62.1%). Quanto à dimensão das mesmas, estas foram classificadas tendo em conta o número de trabalhadores, sendo que 42% dos participantes trabalha em organizações muito grandes (mais de 500 trabalhadores), 19.6% em organizações médias (51 a 249 participantes), 15.8% em organizações pequenas (10 a 50 trabalhadores), 11.7% em organizações grandes (250 a 500 trabalhadores) e, por fim, 11% em organizações micro (menos de 10 trabalhadores).

No que se refere ao tempo em que o trabalhador possui a mesma chefia, a média é de cerca de 5 anos ($M=4.62$; $DP=5.42$), variando entre os 3 meses e os 37 anos. Verifica-se, ainda, que 56.5% dos participantes possui uma chefia do sexo feminino. Por último, relativamente à frequência com a qual o indivíduo interage com a sua chefia, a grande maioria dos participantes interage diariamente (78.2%), sendo que, nas semanas anteriores ao questionário, esta interação ocorreu, na maioria, de forma virtual (56.5%) e, com 46.4% das chefias a trabalhar à distância (em casa), 37.2% nas instalações da organização e 16.4% em regime misto.

2.3. Instrumentos

O questionário utilizado para o presente estudo inicia com uma breve apresentação acerca dos objetivos do mesmo e, de seguida, o consentimento informado (Anexo A). É constituído por questões relativas às variáveis que compõem o modelo de investigação apresentado anteriormente, por uma variável marcadora e, ainda, por uma medida de desejabilidade social. O mesmo termina com algumas questões sociodemográficas para uma melhor caracterização da amostra.

De modo a assegurar a consistência das medidas utilizadas, procedeu-se, em todos os casos, à realização do cálculo do alfa de *Cronbach*. De acordo com Maroco e Garcia-Marques (2006), este valor não deve ser inferior a .70 de forma a ser considerado aceitável. Os autores referem, no entanto, que em determinadas investigações na área das ciências sociais, um valor de .60 é considerado aceitável, devendo existir uma maior precaução na análise e interpretação dos resultados.

Liderança Autêntica (variável preditora)

De forma a analisar liderança autêntica, recorreu-se ao Questionário de Liderança Autêntica desenvolvido por Walumbwa et al. (2008). De modo a utilizar a versão original, foi solicitada, através do *website Mind Garden*, a autorização aos autores. Estes providenciaram o acesso a uma versão já traduzida para português. O questionário é composto por 16 itens (Anexo

B), representando as quatro dimensões da liderança autêntica. Quatro itens correspondem à dimensão autoconsciência (ex. “Procura obter informação (*feedback*) das pessoas para melhorar as interações com elas”, $\alpha = .92$), cinco itens à transparência relacional (ex. “Diz exatamente o que pensa”, $\alpha = .83$), quatro à perspectiva moral interna (ex. “As suas ações são consistentes com as suas crenças”, $\alpha = .84$) e, por último, três ao processamento equilibrado de informação (ex. “Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas”, $\alpha = .82$). A escala de resposta é de tipo *Likert* de 0 (Nunca) a 4 (Frequentemente, senão sempre). À semelhança de pesquisas anteriores (ex. Duarte et al., 2021; Rego et al., 2012, 2014; Ribeiro et al., 2019), de forma a construir um indicador geral, os itens foram, numa primeira instância, agrupados consoante a dimensão a que pertencem. De seguida, foram agrupadas as quatro dimensões de forma a obter-se o indicador geral, o qual apresenta um alfa de *Cronbach* de .93 na presente amostra.

Congruência de Valores (variável mediadora 1)

De modo a medir a congruência de valores entre líder e subordinado foi utilizada uma versão adaptada da escala de Cable e De Rue (2002 citados por Fehr et al., 2019), tendo esta sido traduzida para português no contexto do presente estudo (Anexo C). A medida é composta por três itens (ex. “Os meus valores pessoais correspondem aos valores da minha chefia”) e possui uma escala de resposta de tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). Esta escala apresenta um alfa de *Cronbach* de .94 na presente amostra.

Qualidade de Vida no Trabalho (variável mediadora 2)

Relativamente à qualidade de vida no trabalho, esta foi avaliada utilizando a escala originalmente desenvolvida por Sirgy et al. (2001) e recentemente validada para o contexto português por Sinval et al. (2019). Esta medida é composta por 16 itens (Anexo D), sendo estes divididos em sete dimensões que representam as necessidades dos indivíduos. Três itens correspondem às necessidades de saúde e segurança (ex. “Sinto-me fisicamente seguro no trabalho”), três às necessidades económicas e familiares (ex. “Estou satisfeito com o salário que recebo pelo meu trabalho”), dois às necessidades sociais (ex. “Tenho bons amigos no trabalho”), dois às necessidades de reconhecimento (ex. “Sinto-me reconhecido pelo meu trabalho nesta organização”), dois às necessidades de atualização (ex. “Sinto que o meu emprego possibilita a realização de todo o meu potencial”), dois às necessidades de conhecimento (ex. “Sinto que estou sempre a aprender coisas novas que aprimoram o meu trabalho”) e, por fim, dois itens correspondentes às necessidades de criatividade (ex. “O meu emprego envolve imensa criatividade”). Esta medida apresenta uma escala de resposta de tipo

Likert de 1 (Totalmente Falso) a 7 (Totalmente Verdadeiro). De forma a construir um indicador geral, as dimensões da medida podem ser agregadas (Sirgy et al., 2001). Este apresenta um alfa de *Cronbach* de .86 na presente amostra.

Compromisso Afetivo (variável critério)

De forma a medir a ligação emocional entre o indivíduo e a sua organização, utilizou-se a última versão da medida desenvolvida por Meyer e Allen (1997), adaptada e validada para a população portuguesa por Nascimento et al. (2008). Uma vez que se trata de um construto multidimensional dividido em três componentes e, sendo foco desta dissertação a componente afetiva, apenas foram utilizados os seis itens respetivos à mesma (ex. “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”) (Anexo E). Três dos seis itens desta componente devem ser invertidos (itens 1, 3 e 6). As respostas foram obtidas através de uma escala de tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). A medida apresenta um alfa de *Cronbach* de .88 na presente amostra.

Preferência pelo Trabalho Solitário (variável marcadora)

Segundo Podsakoff et al. (2003), a utilização de uma variável marcadora é aconselhada de forma a ser possível identificar a ocorrência do erro de variância do método comum. Este erro refere-se a uma falsa covariância entre variáveis, resultante do uso de uma única fonte de dados ou método. Tendo em conta o procedimento utilizado no presente estudo (i.e. uma única fonte de dados e um único momento de recolha de dados), o erro de variância do método comum poderia diminuir a validade dos resultados, daí a importância da introdução de uma variável marcadora. Para além disso, os autores mencionados recomendam que determinados procedimentos sejam tidos em conta, tais como, a utilização de diferentes escalas de resposta, a separação de medidas e um cuidado adicional na forma como os itens são apresentados (ex. evitar termos ambíguos) (Podsakoff et al., 2003). Importa, portanto, referir que também estes foram aplicados aquando da construção do questionário.

Assim sendo, a medida de preferência pelo trabalho solitário de Ramamoorthy e Flood (2004), traduzida para português por Pimenta (2020), foi incluída no questionário, embora não esteja presente no modelo de investigação. Esta medida foi, anteriormente, utilizada como variável marcadora num estudo realizado por Agarwal e colaboradores (2012), não estando relacionada com os antecedentes do compromisso. A medida é composta por três itens (ex. “Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a”) (Anexo F), tendo sido necessário inverter os itens 1 e 2. Esta medida apresenta uma escala de resposta de tipo *Likert* de 1 (Discordo

Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). A medida apresenta um alfa de *Cronbach* de .85 na presente amostra.

De forma contrária àquilo que era desejável, a variável marcadora mostrou-se significativamente correlacionada com as quatro variáveis do modelo de investigação, a liderança autêntica ($rho = -.26, p < .001$), a congruência de valores ($rho = -.24, p < .001$), a qualidade de vida no trabalho ($rho = -.32, p < .001$) e o compromisso afetivo ($rho = -.21, p < .001$) (Quadro 3.1). Visto que os resultados obtidos são negativos, tal indica que níveis mais elevados de preferência pelo trabalho solitário estão associados a níveis mais baixos de percepção de liderança autêntica, de congruência de valores entre líder e subordinado, de qualidade de vida no trabalho e, ainda, de compromisso afetivo relativamente à organização. Face a estes resultados e tendo em conta a Teoria da Pertença, estes poderão ser interpretados como algo mais do que um enviesamento. Isto é, um indivíduo que valorize trabalhar sozinho, poderá atribuir menos valor às relações interpessoais. A teoria mencionada refere a existência de indivíduos extremamente motivados a estabelecer contactos interpessoais e, assim, satisfazer a sua necessidade de pertença, no entanto nem todos sentem essa necessidade (Baumeister & Leary, 1995; Gao et al., 2017), o que poderá justificar os resultados obtidos.

No entanto e, tendo em conta que seria desejável que a variável marcadora não apresentasse uma relação estatisticamente significativa com as variáveis do modelo (Podsakoff et al., 2003), não é possível garantir a ausência de enviesamento de fonte única. Os resultados obtidos no presente estudo deverão ser interpretados com redobrada precaução.

Desejabilidade Social (variável de controlo)

A desejabilidade social refere-se à tendência que os indivíduos possuem em escolher a resposta que consideram ser a mais socialmente aceite, ao invés de escolherem aquela que reflete os seus verdadeiros pensamentos ou sentimentos (Grimm, 2010). Assim, o objetivo da inclusão desta medida no estudo, consistiu em avaliar a tendência dos participantes para se autorretratarem de forma exagerada, desvalorizando as suas fraquezas para que possam estar incluídos nos ideais sociais (Pechorro et al., 2012). De forma a medir esta variável, utilizou-se a escala originalmente desenvolvida por Marlowe e Crowne (1960), sendo mais tarde reduzida a 13 itens por Ballard (1992). Tendo em conta o contexto do estudo, recorreu-se à versão portuguesa da mesma, desenvolvida por Pechorro et al. (2012). A medida é composta por 12 itens (ex. “Ouço sempre com muita atenção todas as pessoas com quem falo, sejam elas quem forem”) (Anexo G), sendo que os itens 1, 2, 4, 5, 7, 10 e 11 deverão ser invertidos por indicação dos autores. Esta medida apresenta uma escala de resposta dicotómica de não (0) e sim (1).

Logo, de forma a avaliar a sua consistência interna foi necessário efetuar o teste *Kuder-Richardson 20*. Obteve-se um alfa de *Kuder-Richardson* de .53. Tendo em conta que a análise e interpretação deste resultado é idêntica à do alfa de *Cronbach*, conclui-se que se trata de um valor baixo e inaceitável. Por esta razão, a medida foi excluída de análises posteriores.

Dados Sociodemográficos

De forma a caracterizar a amostra do estudo, foram efetuadas algumas questões relativas à organização à qual o indivíduo pertence (ex. antiguidade da relação com a chefia; antiguidade na organização; situação contratual; dimensão e classificação da organização; setor de atividade) (Anexo H) e, também, algumas questões relativas ao sexo, idade e escolaridade do indivíduo (Anexo I).

2.4. Análise Adicional do Erro do Método Comum / Fonte Única

Para além da utilização de uma variável marcadora como uma possível forma de identificar a ocorrência do erro de variância do método comum, recorreu-se ao Teste de Harman para se compreender qual o nível de enviesamento. É necessário referir que este não serve como um controlo ao erro de variância do método comum, mas sim como um teste ao mesmo. Assim sendo, de forma a determinar o erro de variância do método comum, é realizada uma análise fatorial exploratória das variáveis que compõem o modelo. Esta análise fatorial sem rotação permite identificar quantos são os fatores necessários para explicar a variância obtida (Podsakoff et al., 2003). Se a variância explicada por um único fator for superior a 50%, afere-se que o erro de variância comum poderá ter contaminado os resultados (Kock, 2020). No presente estudo, o primeiro fator revelou um valor de 32.44%, o que significa que apenas 32.44% da covariância das medidas é explicada por um fator. Quanto à variância total obteve-se um valor de 57.37%. Para além disso, os valores da Medida de Adequacidade da Amostra e do Teste de Esfericidade de *Bartlett* indicam que a análise fatorial é adequada ($KMO = .93$; $\chi^2(946) = 9092.34$, $p < .001$) (Maroco, 2007) (Anexo J). Assim, os valores obtidos sugerem-nos que o erro de variância do método comum não está presente de forma considerável na amostra.

Como referido anteriormente e face às recomendações de autores distintos, recorreu-se também à utilização de diversos procedimentos *à priori* da distribuição dos questionários, tais como, a inserção de uma medida de desejabilidade social e, ainda, a utilização de escalas de respostas diferentes, tendo sido dada especial atenção às questões de número e de ancoras (Hulland et al., 2017; Podsakoff et al., 2003).

Posto isto e, embora tenham sido tomadas diversas precauções, não é possível garantir a ausência de enviesamento de fonte única, sendo necessário interpretar com cautela os resultados obtidos, tal como outrora mencionado.

Capítulo III – Resultados

Neste capítulo serão apresentadas as análises efetuadas relativamente às hipóteses de investigação. De forma a desenvolver a descrição estatística e a análise de correlações, recorreu-se ao software *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 27. Para análise do modelo de investigação utilizou-se também a macro *Process*, versão 3.5 (Hayes, 2018).

3.1. Análise Descritiva e Correlações entre Variáveis

Tendo em conta o Quadro 3.1, é possível verificar que existe perceção de uma liderança autêntica por parte dos participantes, visto que os valores apresentados se encontram ligeiramente acima do valor médio da escala de resposta, a qual variava entre 0 e 4 ($M = 2.55$; $DP = 0.95$). De uma forma geral, o mesmo acontece com as restantes variáveis, sendo que, a qualidade de vida no trabalho ($M = 4.71$; $DP = 0.95$) e o compromisso afetivo relativamente à organização ($M = 4.73$; $DP = 1.50$) apresentam também valores ligeiramente acima do valor médio. Quanto à congruência de valores, os resultados são moderados ($M = 4.30$; $DP = 1.66$). Foi, também, realizada uma análise complementar de forma a verificar se as respostas obtidas se encontram significativamente distintas do ponto médio da escala de resposta, tendo-se optado pela realização de *one sample t-test*. Assim sendo, verificou-se que a liderança autêntica ($p < .001$, $95\% \text{ BootIC} = 2.45, 2.66$) se encontra ligeiramente acima do valor médio da escala de resposta, estando entre o ponto dois e o ponto três. Enquanto que o compromisso afetivo ($p < .001$, $95\% \text{ BootIC} = 4.57, 4.90$), a congruência de valores ($p < .001$, $95\% \text{ BootIC} = 4.12, 4.49$) e a qualidade de vida no trabalho ($p < .001$, $95\% \text{ BootIC} = 4.61, 4.82$) se encontram entre o ponto quatro e cinco.

De forma a analisar as correlações entre as variáveis do estudo, foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que algumas das variáveis possuem natureza nominal e ordinal, não sendo portanto aconselhada a utilização do coeficiente de *Pearson* (Maroco, 2007). Verificou-se, assim, que todas as variáveis presentes no modelo de investigação se encontram significativamente e positivamente correlacionadas.

A perceção dos participantes acerca de uma liderança autêntica revelou uma correlação positiva com a congruência de valores ($\rho = .65, p < .001$), com a qualidade de vida no trabalho ($\rho = .48, p < .001$) e com o compromisso afetivo ($\rho = .37, p < .001$). Estes resultados indicam que uma maior perceção de liderança autêntica está associada a níveis mais elevados de congruência de valores entre líder e subordinado, de qualidade de vida no trabalho e, ainda, de compromisso afetivo face à organização. Quanto à congruência de valores, esta encontra-se significativamente correlacionada com a qualidade de vida no trabalho ($\rho = .50, p < .001$) e

com o compromisso afetivo ($\rho = .49, p < .001$). Tal significa que níveis mais elevados de congruência de valores estão moderadamente associados a níveis mais elevados de qualidade de vida no trabalho e de compromisso afetivo. Relativamente à correlação entre a qualidade de vida no trabalho e o compromisso afetivo ($\rho = .57, p < .001$), afere-se que, à medida que a percepção de qualidade de vida no trabalho aumenta, também os níveis de compromisso afetivo face à organização apresentam valores maiores, tratando-se de uma relação positiva.

Para terminar, analisou-se a correlação entre as variáveis sociodemográficas e a variável critério, de modo a verificar quais necessitariam de ser colocadas como covariadas nas análises referentes ao teste do modelo de investigação. Assim sendo, tanto a antiguidade na organização ($\rho = .17, p = .002$) como a antiguidade na díade ($\rho = .18, p = .001$) apresentam uma relação estatisticamente significativa e positiva com o compromisso afetivo. Devido a tratar-se de uma correlação fraca, tal poderá significar que as pessoas com maior antiguidade tenderão a apresentar um nível ligeiramente maior de compromisso afetivo com a organização. Por sua vez, a situação contratual apresenta uma relação estatisticamente significativa e negativa com o compromisso afetivo ($\rho = -.15, p = .007$), indicando que, quanto menos permanente é a situação contratual do indivíduo com a organização, ligeiramente menores serão os níveis de compromisso afetivo. Por último, a idade dos participantes encontra-se significativamente e positivamente correlacionada com a variável critério ($\rho = .26, p < .001$), o que poderá indicar que, quanto mais avançada é a idade do trabalhador, mais comprometido afetivamente este se sente face à organização. As restantes variáveis sociodemográficas não apresentam uma correlação estatisticamente significativa com o compromisso afetivo, logo não serão incluídas nas próximas análises.

Quadro 3.1. – Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1. Situação Contratual^(a)	-	-									
2. Antiguidade na Organização	8.08	8.95	-.53***								
3. Antiguidade na Díade	4.62	5.42	-.42***	.78***							
4. Idade	37.32	11.48	-.47***	.63***	.47***						
5. Preferência pelo Trabalho Solitário	2.36	0.91	.06	-.06	.01	-.01	(.85)				
6. Liderança Autêntica	2.55	0.95	.04	-.15***	-.20***	-.10	-.26***	(.93)			
7. Congruência de Valores	4.30	1.66	-.03	-.02	-.01	.08	-.24***	.65***	(.94)		
8. Qualidade de Vida no Trabalho	4.71	0.95	-.16***	.04	.05	.16***	-.32***	.48***	.50***	(.86)	
9. Compromisso Afetivo	4.73	1.50	-.15***	.17***	.18***	.26***	-.21***	.37***	.49***	.57***	(.88)

Notas:

*** $p < .001$; Coeficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis

(a) 0 – Efetivos; 1 – Não efetivos

3.2. Teste do Modelo de Investigação

De forma a ser possível efetuar o teste das hipóteses previamente apresentadas, foi utilizado o modelo seis da *Process*, sendo que este é indicado para mediações sequenciais (Hayes, 2018). No entanto, antes de testar o modelo, foi necessário verificar os pressupostos da normalidade e homocedasticidade dos erros e a ausência de multicolinearidade entre as variáveis (ex. congruência de valores – tolerância $\geq .50$, $VIF \leq 2.02$; qualidade de vida no trabalho – tolerância $\geq .71$, $VIF \leq 1.41$) pois, caso os mesmos não se verificassem, não se poderia avançar para um modelo de regressão linear (Cohen et al., 2003).

Posto isto, devido à utilização do modelo seis, procedeu-se à análise dos efeitos total e diretos e, ainda, à análise dos três efeitos indiretos com as variáveis mediadoras. Para além das variáveis do modelo, a preferência pelo trabalho solitário, a antiguidade na organização e da dÍade, a situação contratual e a idade foram adicionadas como covariadas tendo em conta as correlações apresentadas previamente. Os resultados descritos de seguida poderão ser observados no Quadro 3.2..

Em relação à primeira hipótese, na qual se propõe que a liderança autêntica se relaciona de forma positiva com o compromisso afetivo, verifica-se que esta é suportada, uma vez que o efeito total da perceção de liderança autêntica no compromisso afetivo é positivo e significativo ($B = 0.63$, $95\%BootIC = 0.47, 0.79$). Estes dados indicam que, quanto mais os indivíduos consideram que o seu líder apresenta um estilo de liderança autêntica maior é o seu compromisso afetivo face à organização.

Quanto à segunda hipótese, ou seja, quanto ao efeito mediador da congruência de valores na relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo, verifica-se que a liderança autêntica prediz positiva e significativamente a congruência de valores ($B = 1.18$, $95\%BootIC = 1.04, 1.33$), isto é, quanto maior é a perceção do indivíduo acerca deste estilo de liderança, maior é a congruência de valores percecionada entre si e o seu líder. Para além disso, a congruência de valores contribui positiva e significativamente para explicar o compromisso afetivo do indivíduo face à organização ($B = 0.21$, $95\%BootIC = 0.10, 0.32$). No mesmo sentido, o efeito indireto da congruência de valores na relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo verifica-se positivo e significativo ($B = 0.25$, $95\% BootIC = 0.12, 0.39$), indicando que a liderança autêntica influencia indiretamente o compromisso afetivo por via da promoção da congruência de valores, corroborando, assim, a Hipótese 2.

Relativamente à terceira hipótese que propõe que a qualidade de vida no trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo, verifica-se que também esta é

corroborada. O efeito da liderança autêntica na qualidade de vida no trabalho verifica-se positivo e significativo ($B = 0.28$, $95\%BootIC = 0.16, 0.41$), o que indica que quanto maior é a percepção do indivíduo acerca de uma liderança autêntica, maior é a sua qualidade de vida no trabalho. Por sua vez, o efeito da qualidade de vida no trabalho no compromisso afetivo face à organização verifica-se também ele positivo e significativo ($B = 0.63$, $95\%BootIC = 0.47, 0.80$). No mesmo sentido, o efeito indireto relativo ao papel mediador da qualidade de vida no trabalho na relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo é positivo e significativo ($B = 0.18$, $95\% BootIC = 0.08, 0.30$), indicando que a liderança autêntica influencia indiretamente o compromisso afetivo por via do incremento da qualidade de vida no trabalho.

Por último, no que diz respeito ao terceiro efeito indireto, referente ao efeito sequencial da congruência de valores e da qualidade de vida no trabalho na relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo, verifica-se que este é positivo e significativo ($B = 0.12$, $95\% BootIC = 0.05, 0.19$). Conclui-se, assim, que a quarta hipótese é corroborada, ou seja, a relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo é mediada de forma combinada e sequencial pela congruência de valores e pela qualidade de vida no trabalho. Tal indica que a liderança autêntica contribui para reforçar a percepção de congruência de valores entre líder e subordinado, a qual aumenta a qualidade de vida no trabalho que, por sua vez, reforça o compromisso afetivo dos indivíduos face à organização (Figura 3.1). Tendo em conta que o efeito da liderança autêntica no compromisso afetivo deixa de ser significativo aquando da presença das duas mediadoras sequenciais ($B = 0.08$, $95\%BootIC = -0.11, 0.28$), estamos perante um efeito de mediação completa. O modelo obtido explica 43.8% da variação do compromisso afetivo face à organização ($F(8,308) = 29.95$, $p < .001$).

Quadro 3.2 – *Teste do Modelo de Investigação*

	Congruência de Valores		Qualidade de Vida no Trabalho		Compromisso Afetivo	
	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>
<i>Efeito total</i>						
Constante					2.46***	1.56; 3.36
Liderança Autêntica					0.63***	0.47; 0.79
Preferência pelo Trabalho Solitário					-0.18*	-0.34; -0.02
Antiguidade na Organização					-0.00	-0.03; 0.02
Antiguidade na Díade					0.04*	0.01; 0.07
Situação Contratual ^(a)					-0.21	-0.57; 0.15
Idade					0.03*	0.01; 0.04
<i>Efeito direto</i>						
Constante	0.78	-0.05; 1.62	3.56***	3.02; 4.10	-0.04	-1.03; 0.95
Liderança Autêntica	1.18***	1.04; 1.33	0.28***	0.16; 0.41	0.08	-0.11; 0.28
Congruência de Valores	-	-	0.15***	0.08; 0.23	0.21***	0.10; 0.32
Qualidade de Vida no Trabalho	-	-	-	-	0.63***	0.47; 0.80
Preferência pelo Trabalho Solitário	-0.11	-0.26; 0.04	-0.18***	-0.28; -0.08	-0.03	-0.18; 0.12
Antiguidade na Organização	-0.02	-0.04; 0.00	-0.01	-0.02; 0.01	0.01	-0.02; 0.03
Antiguidade na Díade	0.03	-0.01; 0.06	0.02	-0.00; 0.04	0.02	-0.01; 0.05
Situação Contratual ^(a)	0.03	-0.31; 0.36	-0.22*	-0.44; -0.01	-0.08	-0.40; 0.25
Idade	0.02*	0.01; 0.04	0.01	-0.00; 0.02	0.02*	0.00; 0.03

	$R^2 = .49$ $F(6,310) = 49.43, p < .001$	$R^2 = .36$ $F(7,309) = 24.48, p < .001$	$R^2 = .44$ $F(8,308) = 29.95, p < .001$
<i>Efeitos Indiretos</i>			
Liderança Autêntica -> Congruência de Valores -> Compromisso Afetivo			0.25, 95%BootIC = 0.12, 0.39
Liderança Autêntica -> Qualidade de Vida no Trabalho -> Compromisso Afetivo			0.18, 95%BootIC = 0.08, 0.30
Liderança Autêntica -> Congruência de Valores -> Qualidade de Vida no Trabalho -> Compromisso Afetivo			0.12, 95%BootIC = 0.05, 0.19

Notas:

* $p < .05$; *** $p < .001$

(a) 0 – Efetivos; 1 – Não efetivos

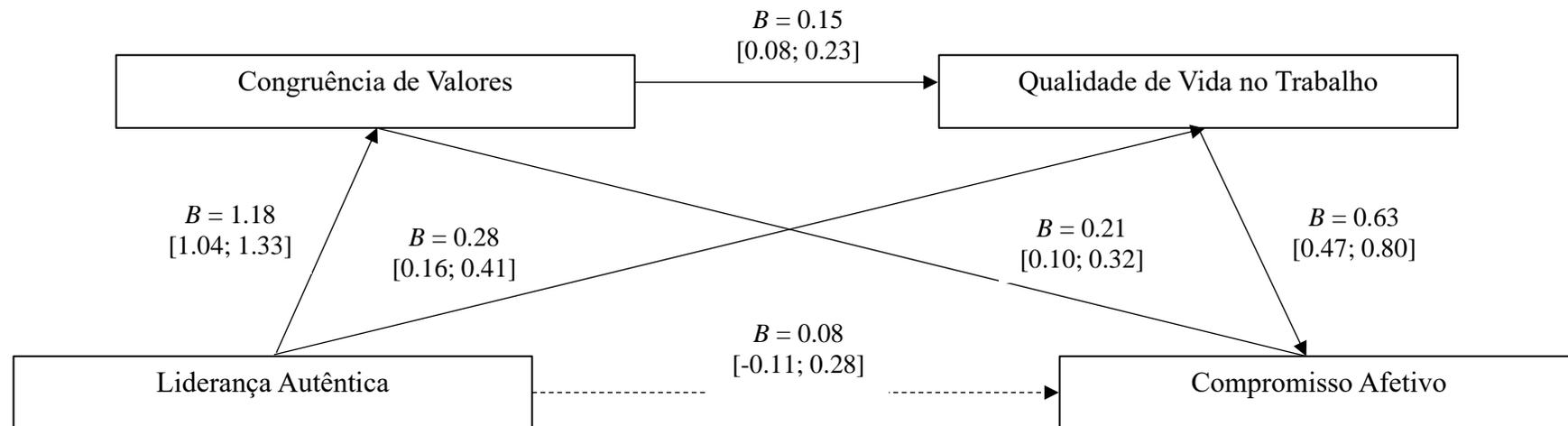


Figura 3.1. Modelo de Investigação Suportado pelos Resultados

Capítulo IV – Discussão e Conclusão

De um ponto de vista geral, o aumento dos problemas corporativos, a má gestão e os cada vez maiores desafios sociais, são o motivo pelo qual a autenticidade e, neste caso, a liderança autêntica, tem ganho visibilidade na academia e no mundo empresarial. A preocupação das organizações relativamente à qualidade de vida no trabalho dos indivíduos é cada vez maior, existindo pouca tolerância face às inconsistências manifestadas pelos líderes em relação aos seus princípios, valores e comportamentos (Walumbwa et al., 2008). É esperado que um líder aplique altos padrões morais e de conduta ética em qualquer que seja o seu comportamento, seja numa conversa formal, numa tomada de decisão ou apenas numa ação quotidiana. Um líder autêntico possui níveis altos de integridade e revela-se comprometido com os seus valores, tendo em conta as necessidades de todos os que o rodeiam aquando da tomada de decisão, o que leva ao estabelecimento de relações de confiança. Por sua vez, estas promovem diversos resultados positivos, tais como, o compromisso face à organização, a satisfação no trabalho e a qualidade de vida (Avolio & Gardner, 2005; Braun & Peus, 2016; Gardner et al., 2011; Hassan & Ahmed, 2011; Ilies et al., 2005).

O presente estudo procurou explorar o tema da liderança autêntica e a maneira como este se relaciona com um conjunto de variáveis, contribuindo para a literatura sobre os consequentes deste estilo de liderança. De uma forma específica, pretendeu-se compreender se a perceção dos trabalhadores acerca de uma liderança autêntica se relaciona de forma positiva com o seu compromisso afetivo face à organização, através do papel mediador da congruência de valores e da qualidade de vida no trabalho. A revisão de literatura permitiu fundamentar as quatro hipóteses de estudo, correspondentes a um efeito principal (relação entre a variável preditora e a variável critério) e três efeitos indiretos (introdução, de forma isolada, de cada uma das variáveis mediadoras na relação anterior e, ainda, introdução simultânea de ambas de forma a testar uma mediação sequencial).

Relativamente à primeira hipótese, que previa uma relação positiva entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo, esta foi suportada através dos resultados obtidos. Assim, é expectável que indivíduos que trabalhem com líderes que apresentem um estilo de liderança mais autêntico, revelem níveis superiores de compromisso face à organização. Isto é, o apego afetivo do indivíduo para com a sua organização, parece ser maior quando este percebe o seu líder como autêntico. Estes resultados vão ao encontro de estudos previamente realizados (Gatling et al., 2016; Gavin & Mason, 2004; Semedo et al., 2016), referindo que os trabalhadores se sentem mais comprometidos afetivamente face à organização quando percebem características como a autoconsciência, a perspetiva moral internalizada, o

processamento equilibrado da informação e a transparência relacional, no seu líder. Para além disto, revela-se um maior compromisso na execução das tarefas e, ainda, um maior foco no alcance dos objetivos. As relações estabelecidas entre este líder e os seus subordinados, são relações transparentes e verdadeiras quanto aos valores praticados, o que contribui para o aumento dos níveis de compromisso afetivo (Avolio et al., 2004; Ribeiro et al., 2018).

Quanto à segunda hipótese, a de que a congruência de valores entre líder e subordinado medeia a relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo, os resultados apresentados anteriormente apoiam a existência de uma mediação completa, o que significa que a congruência de valores medeia totalmente a relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo. Estudos realizados no âmbito da psicologia social, relacionam a congruência de valores e os comportamentos dos trabalhadores, referindo que dois indivíduos ao serem semelhantes (ex. partilharem os mesmos valores) irão possuir uma relação mais forte, sendo mais propensos a comprometerem-se um ao outro e, ainda, a investirem nessa relação. Adaptando estas condições ao ambiente organizacional, pesquisas demonstram o efeito positivo da congruência de valores no compromisso para com a organização (Morgan & Hunt, 1994; MacMillan et al., 2005; Zhang & Bloemer, 2008, 2010), o que está de acordo com os resultados apresentados, sendo as relações encontradas significativas e positivas. Relativamente ao efeito mediador da congruência de valores na relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo, diversos estudos demonstram o papel desta mediadora em certos estilos de liderança e nos comportamentos que advêm desta relação (Hoffman et al., 2011; Verdorfer & Peus, 2019; Wang et al., 2012). É, portanto, possível afirmar que ao valorizar-se a liderança autêntica e a congruência de valores entre o líder e o subordinado, estamos perante uma situação benéfica quer para o trabalhador quer para a organização, pois as relações estabelecidas através deste estilo de liderança irão proporcionar uma maior satisfação no trabalhador, o que por sua vez, se traduzirá em comportamentos positivos da parte deste. Ao serem construídas relações de confiança, o desejo pela manutenção de relações de qualidade entre o líder e o trabalhador aumenta, o que promoverá maiores níveis de identificação. Por conseguinte, esta identificação terá uma influência positiva na lealdade face à organização, ou seja, um indivíduo que se identifique não só com os valores da organização, mas também com os valores do líder possuirá um maior desejo de permanecer naquele local, pois as ligações que estabeleceu são emocionalmente relevantes (Esenyel, 2019; Williams et al., 2012).

A terceira hipótese propunha que a qualidade de vida no trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo. À semelhança da hipótese anterior, foi também suportada pelos resultados obtidos, sendo estes indicadores de uma mediação completa. Assim,

a qualidade de vida no trabalho medeia totalmente a relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo. A qualidade de vida no trabalho deverá ser um dos fatores a ter em consideração quando o objetivo organizacional é o alcance do sucesso, no entanto, tal nem sempre acontece. Nos últimos anos, têm sido noticiadas pelos meios de comunicação social várias situações em que as organizações não fornecem as devidas condições aos seus trabalhadores, obrigando muitos a trabalhar sob condições adversas, o que se traduz em aspetos negativos tanto para estes como para as organizações. Contrariamente, muitas são também aquelas que se esforçam para que os seus trabalhadores possam ter uma boa qualidade de vida, o que resulta em maiores níveis de satisfação e produtividade. Braun e Peus (2016) referem três razões pelas quais o líder autêntico possui influência na promoção da qualidade de vida no trabalho. O facto de este ser auto consciente permitirá passar essa capacidade aos seus subordinados, fazendo com que estes possam gerir de melhor forma as interferências no local de trabalho; os valores do líder autêntico e a sua predisposição para a criação de relações transparentes farão com que este possua uma preocupação acentuada quanto ao bem-estar dos seus subordinados, promovendo a qualidade de vida no trabalho; por último, este líder permite uma relação aberta com os seus subordinados, o que lhes dará o à vontade necessário para que expressem os seus sentimentos quando algo os incomoda, ou seja, o líder autêntico faz com que os trabalhadores tenham voz. Por sua vez, estudos anteriores demonstram a relação existente entre a qualidade de vida no trabalho e o compromisso afetivo, sendo que, quanto maior for a qualidade de vida no trabalho, maior será o compromisso do indivíduo face à organização. Ao serem garantidas as condições necessárias para que o indivíduo perceçione uma boa qualidade de vida, este sentir-se-á confortável no seu local de trabalho, logo o desejo de permanecer será maior (Akar, 2018; Permarupan et al., 2013; Zhao et al., 2012).

Por último, a quarta hipótese, que propunha que a relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo é mediada de forma combinada e sequencial pela congruência de valores e pela qualidade de vida no trabalho, foi também suportada através dos resultados obtidos. É, assim, expectável que uma maior perceção de liderança autêntica reforce a perceção de similaridade ou congruência de valores entre líder e subordinado, o que por sua vez contribui para o aumento da qualidade de vida no trabalho e, subsequentemente, para o aumento do compromisso afetivo face à organização. Um indivíduo que possua valores correspondentes aos da organização a que pertence e, ainda, aos do seu líder, é um indivíduo com maiores níveis de satisfação e de compromisso organizacional (Williams et al., 2012). As relações estabelecidas pelo líder autêntico permitem que os indivíduos consigam mais facilmente aceder ao seu “verdadeiro eu”, o que contribuirá para um aumento dos níveis de confiança entre estes

(Williams et al., 2012). Através da congruência de valores, líder e subordinado sentir-se-ão mais atraídos e comprometidos um com o outro, o que contribuirá para a qualidade de vida no trabalho. Esta, vê os seus níveis aumentarem através das relações baseadas no apoio e no facto do líder autêntico adequar as características do trabalho às necessidades de bem-estar dos indivíduos (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012). Por sua vez, os fatores mencionados resultarão num maior compromisso afetivo face à organização, visto que o sentimento de pertença e identificação será maior, logo o desejo em permanecer também aumentará (Huang et al., 2007).

Através do que tem sido demonstrado ao longo do presente estudo, verifica-se que a liderança autêntica possui inúmeros contributos positivos para o dia a dia, não só a nível organizacional mas também individual. O facto de serem estabelecidas relações que permitem a abertura, a transparência e a confiança, faz com que os indivíduos se sintam mais seguros no local de trabalho. E, tendo em conta, que um grande período da sua vida é passado neste, é importante garantir o seu bem-estar. A adoção de práticas semelhantes à liderança autêntica ou até mesmo o assumir deste estilo, permitirá melhorar a qualidade de vida dos indivíduos e reforçar o seu compromisso afetivo face à organização. Um indivíduo que possua uma boa relação com o seu líder, que se identifique com os valores do mesmo (i.e. congruência de valores) e que sinta que estão presentes as condições necessárias para perceber qualidade de vida no trabalho, será um indivíduo mais motivado, mais satisfeito e mais produtivo. Ao sentir-se desta forma, o seu desejo será o de permanência, querendo contribuir para o sucesso da organização.

Como mencionado anteriormente, a liderança autêntica surge como um complemento de estudos previamente realizados na área da liderança ética e transformacional, sendo desenvolvida tendo em conta as atitudes dos líderes que conseguem influenciar de forma positiva os seus subordinados (Rego, 2014). Em vez de tornar as situações mais negativas, este estilo de liderança reflete a resiliência e a transparência, motivando os outros a serem mais otimistas e confiantes. O líder autêntico será capaz de identificar aquilo que cada indivíduo possui de forma a contribuir para o grupo, este é capaz de identificar os pontos positivos de cada um e direccioná-los de forma apropriada. A visão presente neste estilo de liderança está sempre relacionada com os outros, com a capacidade de desenvolver as suas competências, transmitindo a cada um os traços do líder autêntico. Simultaneamente, o próprio líder está constantemente a aperfeiçoar as suas capacidades (Luthans & Avolio, 2003). O presente estudo revelou não só as relações manifestadas na liderança autêntica como também demonstrou os efeitos desta na congruência de valores, na qualidade de vida no trabalho e no compromisso

afetivo, sendo que estudos anteriores se referem apenas a outros estilos de liderança. Demonstrou-se, assim, a relação da liderança autêntica com o compromisso afetivo, através da mediação positiva da congruência de valores e da qualidade de vida no trabalho, acrescentando dessa forma conhecimento à literatura existente sobre o tema.

4.1. Implicações Teóricas e Práticas

A nível teórico, o presente estudo contribui para o conhecimento acerca das variáveis existentes no modelo, contribuindo para a extensão da sua literatura. Dá-se, ainda, um especial enfoque à literatura acerca da liderança autêntica, uma vez que esta possui temas ainda pouco explorados, nomeadamente a sua relação com a congruência de valores e com a qualidade de vida no trabalho. Com base em indicações de estudos anteriores, os resultados deste estudo vêm suportar a relação positiva existente entre estilo de liderança e as restantes variáveis do modelo. Especificamente, este demonstra que a liderança autêntica possui uma relação positiva com a congruência de valores entre líder e subordinado, com a qualidade de vida no trabalho e, ainda, com o compromisso afetivo face à organização. Até à data, poucos estudos exploraram a relação da liderança autêntica com a congruência de valores (Qu et al., 2019; Williams et al., 2012) e com a qualidade de vida no trabalho (Bamford et al., 2013; Braun & Peus, 2016), logo, o presente estudo procurou integrar ambos os construtos em apenas um modelo de investigação. A congruência de valores e a qualidade de vida no trabalho, ao terem sido incluídas como mediadoras sequenciais da relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo, estão a permitir o preenchimento de uma lacuna existente na literatura atual, revelando outras perceções importantes para este estilo de liderança. Para além disso, este estudo permitiu suportar empiricamente os resultados obtidos anteriormente no que concerne à liderança autêntica e ao compromisso afetivo (Leroy et al., 2011; Ribeiro et al., 2019; Semedo et al., 2016, 2019), sendo o fator chave este incluir variáveis mediadoras que se mantinham inexploradas nesta relação.

A nível prático, este estudo demonstra a importância do estilo de liderança presente nas organizações. Permite compreender o impacto que uma liderança autêntica pode proporcionar não só aos trabalhadores mas também à organização como um todo (Avolio & Gardner, 2005; Hassan & Ahmed, 2011; Luthans & Avolio, 2003; Rego et al., 2012; Ribeiro et al., 2019; Walumbwa et al., 2008). Desta forma, é necessário que exista uma chamada de atenção acerca do modo como se lideram indivíduos, visto que tal influenciará os seus comportamentos. A adoção de práticas referentes à liderança autêntica manifesta-se através de impactos positivos na organização, como é o caso do aumento do compromisso afetivo face à mesma. Visto que

estas práticas tendem a aumentar o bem-estar e satisfação dos indivíduos, estes retribuirão através das suas atitudes e comportamentos, assim, há uma situação benéfica quer para a organização quer para o trabalhador. Este estudo demonstra que através da criação de relações abertas, genuínas, transparentes e de confiança, o líder autêntico é capaz de promover um clima de respeito e envolvimento, o qual promoverá não só a qualidade de vida no trabalho mas também o compromisso que os indivíduos sentem, ficando emocionalmente ligados à sua organização.

Admite-se, assim, a necessidade existente em apostar neste estilo de liderança, sendo que as organizações devem optar por investir em indivíduos que manifestem características de um líder autêntico e/ou desenvolver indivíduos para que passem a adotar estas práticas. Tal poderá ser atingido através de, por exemplo, formações nas quais seja demonstrado o real impacto da liderança autêntica e trabalhadas as várias competências inerentes ao mesmo (ex. comunicação, processamento de informação). É esperado que, após a adoção deste estilo de liderança, as relações estabelecidas sejam qualitativamente diferentes, que permitam uma maior abertura para sugestões de melhoria e/ou críticas e que os sentimentos dos indivíduos sejam valorizados. Assim, ao longo do tempo, caminhar-se-á para a congruência de valores entre o líder e o subordinado, o que mais uma vez acarreta benefícios para ambas as partes. Investir nestas práticas é investir na retenção dos indivíduos, é investir na ligação que estes possuem com a organização e no seu desejo em permanecer. Por fim, torna-se imperativo referir as mudanças a que se assiste diariamente, a necessidade que as organizações possuem de serem capazes de as acompanhar. Cabe, muitas das vezes, aos líderes o papel de instaurar processos que incentivem à mudança, sendo estes os responsáveis pela promoção do bem-estar individual e coletivo nas organizações.

4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Relativamente a limitações no presente estudo é importante fazer referência a algumas. No que diz respeito ao método utilizado na recolha de dados, o facto de se ter optado por um questionário *online* poderá ter aumentado a possibilidade da existência de vieses de resposta e de autosseleção, uma vez que não existe controlo acerca do ambiente no qual os participantes respondem ao mesmo. Também o facto de a amostra utilizada ser de conveniência impede a generalização dos resultados para a população geral, o que se reflete de igual forma nas conclusões retiradas. Para além disto, a natureza correlacional do estudo tem que ser tida em conta na análise da relação de causalidade entre as variáveis, uma vez que apenas é possível inferir a existência de relação entre estas, não sendo possível aferir a direção da mesma. Em

termos concretos, embora as hipóteses apresentadas tenham sido corroboradas, não é possível saber se o contrário das relações também poderá acontecer (ex. o compromisso afetivo representar um antecedente da percepção de liderança autêntica).

Quanto ao erro de variância do método comum, não é possível afirmar que este não se encontra presente nos resultados obtidos, constituindo assim uma limitação. Apesar de se ter recorrido à inserção de uma variável marcadora (Preferência pelo Trabalho Individual), esta revelou-se significativamente correlacionada com todas as variáveis do modelo, sendo este resultado contrário àquele que se pretendia. Através da aplicação do Teste de Harman como uma análise complementar, verificamos que, segundo Kock (2020), o erro de variância do método comum não constitui uma ameaça, porém devido às críticas tecidas a esta técnica (Hulland et al., 2017), é necessário interpretar os resultados com precaução.

Tendo em conta as limitações apresentadas, serão apontadas algumas sugestões para as colmatar. Em primeiro lugar, é sugerido que estudos futuros utilizem mais do que um momento do tempo para a recolha de dados, desta forma poderá mais facilmente evitar-se a existência de enviesamentos de método comum. Sugere-se, também, tornar a amostra mais abrangente, isto é, recolher dados de setores de atividade distintos e possibilitar a realização de um estudo para indivíduos de outros contextos culturais. Propõe-se, ainda, que sejam realizados novos estudos que possam clarificar a direção da relação entre as variáveis anteriormente mencionadas.

Para além das sugestões apresentadas para atenuar as limitações do presente estudo, são agora propostas outras ideias para o futuro. Visto que nos últimos meses vigorou no país a obrigatoriedade do teletrabalho e, é esperado que esta modalidade remota venha a ser adotada de forma mais frequente no futuro, estudos futuros poderiam adicionar esta variável, ou seja, tentar perceber de que forma a liderança autêntica poderá estar relacionada com a qualidade de vida manifestada em teletrabalho e, ainda, como esta poderia contribuir para o compromisso afetivo face à organização, ainda que à distância.

Para além disto, seria interessante explorar outras variáveis que pudessem ser utilizadas como mediadoras da relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo (ex. bem-estar individual, satisfação no local de trabalho, motivação), uma vez que, as variáveis pelas quais se optou no presente estudo apenas explicam sensivelmente metade da variância do compromisso afetivo face à organização.

Ainda com o foco no estilo de liderança apresentado, outro estudo que poderia ser realizado teria a ver com a percepção que os subordinados possuem dos seus líderes consoante a sua idade. Atualmente, as organizações são compostas por indivíduos das mais variadas idades, sendo por isso pertinente, estudar de que forma essa diferença pode influenciar o estilo de liderança

praticado. Kakabadse e colaboradores (1998, citado por Oshagbemi, 2004) referem que a idade dos indivíduos poderá relacionar-se com alguns fatores organizacionais, nomeadamente as atitudes e comportamentos dos líderes. Assim, seria interessante compreender quais os efeitos que a idade do líder autêntico teria na perceção de liderança dos trabalhadores e, também, nos seus comportamentos.

Apesar de o presente estudo utilizar a variável qualidade de vida no trabalho como um todo, seria interessante existir um foco nas suas dimensões de forma diferenciada. Visto tratar-se de um construto multidimensional, um foco numa determinada dimensão (ex. necessidade de reconhecimento), permitiria compreender a sua relação com a liderança autêntica, desta forma, poder-se-ia perceber quais as dimensões mais e menos influenciadas pelo estilo do líder. De forma semelhante, o mesmo poderia suceder com a liderança autêntica, isto é, invés desta variável ser estudada como um construto multidimensional, analisar as suas diferentes dimensões de forma a compreender-se o seu impacto nas restantes variáveis.

4.3. Considerações Finais

De forma a concluir o presente estudo, serão apresentadas algumas considerações finais. A liderança autêntica revelou-se potenciadora de diversos resultados positivos. Esta prática, ao ser valorizada, permitirá mais facilmente que os indivíduos se sintam confortáveis na sua organização, visto que demonstrou estar relacionada com a sua qualidade de vida no trabalho. Investir na liderança autêntica é investir em trabalhadores completos, o que, mais tarde, poderá traduzir-se numa maior lealdade, num maior desejo de permanecer naquele local em que se sentem concretizados.

Ao longo do estudo foi referido o quão importante é o local de trabalho e o quão importante é os trabalhadores sentirem-se bem no mesmo, sentirem que as suas necessidades sociais, económicas, familiares, de segurança e de reconhecimento, estão asseguradas. A liderança autêntica permite tal acontecimento. Através das relações que este tipo de líder estabelece, através da voz que dá aos seus subordinados e através do clima organizacional que proporciona, estão reunidas as condições necessárias para que os trabalhadores percecionem uma qualidade de vida no trabalho. Para além disto, verificou-se o quão significativo pode ser a congruência de valores entre o líder e o seu subordinado, o facto de possuírem os mesmos valores e as mesmas crenças, fará com que estes ajam de forma semelhante, que tenham sempre em conta o outro. Tudo isto traduzir-se-á num aumento do compromisso afetivo face à organização, o que é positivo não só para o indivíduo em questão como também para a organização no geral, uma

vez que possibilita a retenção do talento e providencia um contributo para o sucesso organizacional.

Por fim, é esperado que este estudo possa ser uma chamada de atenção para todas as organizações que não valorizam a liderança que praticam, que não sabem o que é liderar. Espera-se que seja um contributo para a promoção da liderança autêntica, não só pelos resultados apresentados, mas também por outros tantos que influencia. Adotar este tipo de práticas é optar pelo rumo certo, é algo que é necessário fazer, para o bem de quem dedica o seu tempo e esforço a uma organização e para o bem da mesma.

Referências

- Adkins, B., & Caldwell, D. (2004). Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most?. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 969–978. <https://doi.org/10.1002/job.291>
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions. *Career Development International*, 17(3), 208-230. <http://dx.doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Akar, H. (2018). The Relationships between Quality of Work Life, School Alienation, Burnout, Affective Commitment and Organizational Citizenship: A Study on Teachers. *European Journal of Education Research*, 7(2), 169-180.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Amodio, D. M., & Showers, C. J. (2005). Similarity breeds liking' revisited: The moderating role of commitment. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22(6), 817–836. <https://doi.org/10.1177%2F0265407505058701>
- Aquino, A. S., & Fernandes, A. C. P. (2013). Qualidade de vida no trabalho. *Journal Health Science*, 31(1), 53–58.
- Arruda, A.M., Chrisóstomo, E., & Rios, S. (2010). A Importância da Liderança nas Organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 1-15.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bagtasos, M. R. (2011). Quality of Work Life: A Review of Literature. *DLSU Business & Economics Review*, 20(2), 1-8.
- Bamber, E. M., & Iyer, V. I. (2002). Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict?. *Auditing*, 21(2), 21-38. <https://doi.org/10.2308/aud.2002.21.2.21>
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2012). The influence of authentic leadership and areas of work life on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529-540. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x>

- Bandeira, M., Marques, A., & Veiga, R. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552000000200008>
- Banks, G., McCauley, K., Gardner, W., & Guler, C. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Barzegar, M., Afzal, E., Tabibi, S. J., & Delgoshaei, B. (2012). Relationship between leadership behavior, quality of work life and human resources productivity: Data from Iran. *International Journal of Hospital Research*, 1(1), 1-13.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2-14. <https://doi.org/10.1590/0104-530x898-13>
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Positive leadership models: theoretical framework and research. *Psychologist Papers*, 37(3), 170-176.
- Braun, S., & Peus, C. (2016). Crossover of Work-Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter? *Journal of Business Ethics*, 149(1), 875-893. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3078-x>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2009). Leader-Follower Values Congruence: Are Socialized Charismatic Leaders Better Able to Achieve It? *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 478-490. <https://doi.org/10.1037/a0014069>

- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cameron, K. (2011). Responsible Leadership as Virtuous Leadership. In N. Pless & N. Maak (Eds.), *Responsible Leadership* (pp. 25-35). Springer, Dordrecht.
- Canhoto, A. M. S. (2009). *Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo de caso no Serviço de Radioterapia Externa* (Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa). Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/2556>
- Chan, K. W. & Wyatt, T. A. (2007). Quality of Work Life: A Study of Employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 501-517. <https://doi.org/10.1080/13602380701250681>
- Chen, C-Y., Yen, C-H., & Tsai, F. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37(1), 21-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>
- Cheng, K., Wei, F., & Lin, Y. (2019). The trickle-down effect of responsible leadership on unethical pro-organizational behavior: The moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Research*, 102(1), 34-43. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.044>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for Behavioural Sciences* (3rd ed.). New York: Lawrence Erlbaum.
- Danna, K. & Griffin, R. (1999) Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)
- Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3), 421-436.
- Datta, T. (1999). Quality of Worklife: A Human Values Approach. *Journal of Human Values*, 5(2), 135-145. <https://doi.org/10.1177%2F097168589900500205>
- Davis, J. R. (2003). *Learning to Lead: A handbook for postsecondary administrators*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00069-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00069-8)

- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in Psychology, 12*, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology, 79*(3), 370-380. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.79.3.370>
- Edwards, J., & Cable, D. (2009). The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 654-677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Esenyel, V. (2019). The Influence of Corporate Reputation on Affective Organizational Commitment: The Role of Value Congruence as Mediator. *International Journal of Organizational Leadership, 8*(3), 60-70. <http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2020.60482>
- Esper, A., & Cunha, C. (2015). Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, 5*(2), 60-72.
- Faizan, R., & Zehra, N. (2016). Quality work-life as predictor to organisational commitment under contrasting leadership styles: I.T responses from Pakistans private software houses. *Global Journal of Management And Business Research, 16*(6), 9-23.
- Fehr, R., Fulmer, A., & Keng-Highberger, F. (2019). How do employees react to leaders 'unethical behavior? The role of moral disengagement. *Personnel Psychology, 73*(1), 73-93. <https://doi.org/10.1111/peps.12366>
- Ferreira, G., & Dias, C. (2017) A Importância da Qualidade de Vida no Trabalho e da Motivação dos Colaboradores de uma Organização. *Revista Psicologia e Saúde em Debate, 3*(2), 30-43. <https://doi.org/10.22289/V3N2A3>
- Ferreira, M. C. (2015). Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonómica do Trabalho (AET). *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 40*(131), 18-29. <http://dx.doi.org/10.1590/0303-7657000074413>
- Gao, W., Liu, Z., & Li, J. (2017). How does social presence influence SNS addiction? A belongingness theory perspective. *Computers in Human Behavior, 77*(1), 347-355. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.002>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gatling, A., Kang, H., & Kim, J. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Goestjahjanti, F. S., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence from South East Asian Industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67-88.
- Goffee, R., & Jones, G. (2004). What makes a leader? *Business Strategy Review*, 15(2), 46-50. <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00313.x>
- Greenhaus, J., Bedian, A., & Mossholder, K. (1987) Work experiences, job performances, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behaviour*, 31, 200-215. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90057-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90057-1)
- Grimm, P. (2010). *Social Desirability Bias*. Wiley International Encyclopedia of Marketing. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem02057>
- Groves, K. S. (2014). Examining Leader-Follower Congruence of Social Responsibility Values in Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 227-243. <https://doi.org/10.1177%2F1548051813498420>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). The Guilford Press. <http://www.guilford.com/p/hayes3>
- Hayibor, S., Agle, B., Sears, G., Sonnenfeld, J., & Ward, A. (2011). Value Congruence and Charismatic Leadership in CEO-Top Manager Relationships: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 237-254. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0808-y>

- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization perceived value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779–796. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.64870139>
- Hong, S. Y., & Yang, S. U. (2009). Effects of reputation, relational satisfaction, and customer–company identification on positive word-of-mouth intentions. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 381–403. <https://doi.org/10.1080/10627260902966433>
- Hsu, M. (2016). A Quality of Working Life Survey Instrument for Hospital Nurses. *Journal of Nursing Research*, 24(1), 87-99. [10.1097/jnr.0000000000000098](https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000098)
- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality*, 35(6), 735-750. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2017). Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of JAMS articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 92-108. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0532-y>
- Huzzard, T. (2003). *The Convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness*. Stockholm: National Institute for Working Life.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Iverson, R., & Buttigieg, D. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the ‘right kind’ of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>
- Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311. <https://doi.org/10.1023/A:1021237420663>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaya, B., & Karatepe, O. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptative performance than authentic leadership?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075-2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Kellerman, B. (2012). *The END of Leadership*. HarperCollins Publishers.

- Kiersch, C., & Peters, J. (2017). Leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks. *Journal of Leadership Education, 16*(1), 148-168.
- Klein, L. L., Pereira, B. A. D., & Lemos, R. B. (2019). Qualidade de Vida no Trabalho: Parâmetros e Avaliação no Serviço Público. *Revista de Administração Mackenzie, 20*(3), 1-35. DOI:10.1590/1678-6971/eRAMG190134
- Kock, N. (2020). Harman's single factor test in PLS-SEM: Checking for common method bias. *Data Analysis Perspectives Journal, 2*(2), 1-6.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D.-J. (2011). Ethics institutionalization, quality of work life and employees' job related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research, 63*(1), 20-26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.006>
- Kulkarni, P. P. (2013). A Literature Review On Training & Development and Quality of Work Life. *Researchers World, 4*(2), 136-143.
- Lawrence, A., & Lawrence P. (2009). Values Congruence and Organisational Commitment: P-O Fit in Higher Education Institutions. *Journal of Academic Ethics, 7*(4), 297-314. <https://doi.org/10.1007/s10805-010-9103-2>
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. (2015). Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence. *Journal of Business Ethics, 141*(1), 47-57. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2689-y>
- Leong, L., & Fischer, R. (2011). Is Transformational Leadership Universal? A Meta-Analytical Investigation of Multifactor Leadership Questionnaire Means Across Cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(2), 164-174. <https://doi.org/10.1177%2F1548051810385003>
- Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2011). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics, 107*(3), 255-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Limongi-França, A. C., & Schirrmeyer, R. (2012). A Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 12*(3), 283-298.
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2016). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 58*(1), 53-68. <https://doi.org/10.1177%2F1938965516641515>

- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241-258.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate — employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–239. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- MacMillan, K., Money, K., Money, A., & Downing, S. (2005). Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment-trust theory. *Journal of Business Research*, 58(6), 806-818. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.08.008>
- Magalhães, C., & Soares, N. (2019). Estilos de liderança e sua importância no ambiente organizacional. *Revista Interface Tecnológica*, 16(1), 618-628.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3rd ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80065-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80065-8)
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1991). Value Congruence and Satisfaction with a Leader: An Examination of the Role of Interaction. *Human Relations*, 44(5), 481-495. <https://doi.org/10.1177%2F0018726791044400504>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177%2F1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace theory, research, and application*. SAGE publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177%2F002224299405800302>
- Nanjundeswaraswamy, S., & Swamy, R. (2014). Leadership Styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2013). Quality of work life employees in private technical institutions. *International Journal for Quality Research*, 7(3), 3-14.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2012). A literature review on quality of work life and leadership styles. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(3), 1053-1059.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(1), 115-133.
- Nazir, S., Safi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596-619. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 26(1), 14-29. <https://doi.org/10.1108/01425450410506878>
- Pan, S. J., & Yeh, Y. J. (2012). Impact of Value Congruence on Work-Family Conflicts: The Mediating Role of Work-Related Support. *The Journal of Social Psychology*, 152(3), 270-287. <https://doi.org/10.1080/00224545.2011.602133>
- Permarupan, P., Al-Mamun, A., & Saufi, R. (2013). Quality of Work Life on Employees Job Involvement and Affective Commitment between the Public and Private Sector in Malaysia. *Canadian Center of Science and Education*, 9(7), 268-278.
- Pechorro, P., Vieira, R. X., Poiares, C., & Marôco, J. (2012). Contributos para a Validação duma Versão Curta da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne com Adolescentes Portugueses. *Arquivos de Medicina*, 26(3), 103-108.
- Pimenta, S. (2020). *A relação entre a gestão de recursos humanos socialmente responsável e o envolvimento no trabalho* (Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa). Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/21069>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- Qu, Y. E., Dasborough, M. T., Zhou, M., & Todorova, G. (2017). Should Authentic Leaders Value Power? A Study of Leaders' Values and Perceived Value Congruence. *Journal of Business Ethics, 156*, 1027-1044. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3617-0>
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: a test of the main and moderating effects?. *Human Relations, 57*(3), 347-366. <https://doi.org/10.1177%2F0018726704043274>
- Rego, P. (2014). *Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional: O papel mediador do Capital Psicológico Positivo* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas). Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/7952>
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica – Afinal, quantas dimensões?. *Revista de Administração de Empresas, 43*(4), 25-35. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 61-79. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.002>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic Leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research, 65*(3), 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research, 67*(2), 200-210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003>
- Ribeiro, L. & Santana, L. (2015). Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica, 2*(2), 75-96.
- Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Kurian, S. (2018). Authentic Leadership and Performance: The Mediating Role of Employees' Affective Commitment. *Social Responsibility Journal, 14*(1), 213-225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2019). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 27*(2), 189-202. <https://doi.org/10.1177%2F1548051819842796>

- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rodriguez, A., & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". *Journal of Management Development*, 34(7), 854-866. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0110>
- Saraji, G., & Dargahi, H. (2006). Study of Quality of Work Life (QWL). *Iranian Journal of Public Health*, 35(4), 8-14.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), 1-65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-20. <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit And Person-Job Fit In Employee Selection: A Review Of The Literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038-1055. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-002>
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-0994>
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337-351. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>
- Khan, S. N. (2010). Impact of Authentic Leaders on Organization Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 167-172.
- Silva, A. (2016). What is Leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
- Smollan, R. K., & Sayers, J. G. (2009). Organizational culture, change and emotions: A qualitative study. *Journal of Change Management*, 9(4), 435-457. <https://doi.org/10.1080/14697010903360632>

- Sinval, J., Sirgy, M. J., Lee, D., & Marôco, J. (2019). The Quality of Work Life Scale: Validity Evidence from Brazil and Portugal. *Applied Research in Quality of Life*, *15*, 1323-1351. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09730-3>
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, *55*(3), 241-302. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09730-3>
- Sousa, I. F., & Mendonça, H. (2009). Burnout em Professores Universitários: Impacto de Perceções de Justiça e Comprometimento Afetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *25*(4), 499-508. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000400005>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, *22*(1), 46-56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Kerschreiter, R., Schuh, S. C., & Van Dick, R. (2014). Leaders enhance group members' work engagement and reduce their burnout by crafting social identity. *Zeitschrift für Personalforschung*, *28*(1-2), 173-194. <https://doi.org/10.1177%2F239700221402800110>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, *47*(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of Work Life: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Sciences*, *8*(2), 281-300.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, *56*(1), 5-37. <https://doi.org/10.1177%2F0018726703056001448>
- Van Dierendonck, D. (2010) Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, *37*(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177%2F0149206310380462>
- Verdorfer, A. P., & Peus, C. (2019). Leading by example: Testing a moderated mediation model of ethical leadership, value congruence, and followers' openness to ethical influence. *Business Ethics: A European Review*, *29*(2), 314-332. <https://doi.org/10.1111/beer.12255>
- Vieira, A. O., & Veiga, H., M., S. (2018). Qualidade de vida no trabalho de motoristas e cobradores do transporte coletivo de Uberlândia. *Revista de Psicologia*, *9*(1), 189-199.
- Walton, R. E. (1980). Quality of Work Life Activities: A Research Agenda. *Professional Psychology*, *11*(3), 484-493. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.484>
- Walton, R. E. (1973). Quality Of Working Life: What is it?. *Sloan Management Review*, *15*(1), 11-21.

- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177%2F0149206307308913>
- Wang, G., & Hackett, R. D. (2015). Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>
- Wang, A., Hsieh, H., Tsai, C., & Cheng B. (2012). Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership. *Management and Organization Review*, 8(2), 341-370. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00255.x>
- Williams, E. A., Pillai, R., Deptula, B., & Lowe, K. B. (2012). The effects of crisis, cynicism about change, and value congruence on perceptions of authentic leadership and attributed charisma in the 2008 presidential election. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 324-341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.003>
- Xiong, K., Lin, W., Li, J., & Wang, L. (2016). Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership. *Psychological Reports*, 118(3), 829-848. <https://doi.org/10.1177%2F0033294116644370>
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations*, 43(10), 975-995. <https://doi.org/10.1177/001872679004301003>
- Yasir, M., & Mohamad, N. A. (2016). Ethics and Morality: Comparing Ethical Leadership with Servant, Authentic and Transformational Leadership Styles. *International Review of Management and Marketing*, 6(S4), 310-316.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67-76.
- Zhang, J., & Bloemer, J. (2008). The Impact of Value Congruence on Consumer-Service Brand Relationships. *Journal of Service Research*, 11(2), 161-178. <https://doi.org/10.1177%2F1094670508322561>
- Zhang, J., & Bloemer, J. (2010). Impact of value congruence on affective commitment: examining the moderating effects. *Journal of Service Management*, 22(2), 160-182. <https://doi.org/10.1108/09564231111124208>
- Zhao, X., Sun, T., Cao, Q., Li, C., Duan, X., Fan, L., & Liu, Y. (2012). The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on

turnover intention of nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 22(5), 780-788.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2012.04198.x>

Zin, R. M. (2004). Perception of professional engineers toward quality of worklife and organizational commitment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6(3), 323-334.

Anexos

Anexo A

Consentimento Informado

Caro/a Participante,

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, convidamo-lo/a a participar num breve questionário com a duração aproximada de 10 minutos. O objetivo deste consiste em estudar a influência que o estilo de liderança pode ter nas organizações e na vida dos seus trabalhadores.

Para que possa participar é necessário que se encontre a trabalhar há, pelo menos, três meses para a mesma entidade patronal e, ainda, que possua uma chefia a quem reporta o seu trabalho.

O preenchimento deste questionário garante o seu total anonimato e a confidencialidade dos seus dados, não acarretando qualquer risco para si. A sua participação é totalmente voluntária, sendo que pode desistir a qualquer momento sem ter de explicar o motivo. Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Lembre-se de que não existem respostas certas ou erradas, só a sua opinião sincera interessa.

Muito obrigado pela sua participação.

Para qualquer esclarecimento, contacte xxx.

Ao carregar no botão para continuar, indica que compreende a informação anterior e está a concordar em participar neste estudo.

Anexo B

Escala de Liderança Autêntica (itens cuja divulgação é autorizada pelos autores da escala)

Em baixo encontra uma lista de comportamentos que se podem ou não aplicar à sua chefia direta. Indique com que frequência cada uma das afirmações se aplica à mesma, utilizando a seguinte escala de resposta:

0	1	2	3	4
Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre

1. Diz exatamente o que pensa.	0	1	2	3	4
6. As suas ações são consistentes com as suas crenças.	0	1	2	3	4
10. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.	0	1	2	3	4
13. Procura obter informação (<i>feedback</i>) das pessoas para melhorar as interações com elas.	0	1	2	3	4

Anexo C

Escala de Congruência de Valores

Indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações acerca dos seus valores e da sua chefia, utilizando a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

1. Os meus valores pessoais correspondem aos valores da minha chefia.	1	2	3	4	5	6	7
2. As coisas que valorizo na vida são muito similares às coisas que a minha chefia valoriza.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os valores da minha chefia ajustam-se bem às coisas que eu valorizo na vida.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo D

Escala de Qualidade de Vida no Trabalho

De seguida encontram-se diversas afirmações relacionadas com o seu trabalho. Indique de que forma estas se adequam a si e à sua experiência. Utilize a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente Falso	Falso	Parcialmente Falso	Nem verdadeiro nem falso	Parcialmente Verdadeiro	Verdadeiro	Totalmente Verdadeiro

1.	Sinto-me fisicamente seguro/a no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
2.	O meu emprego oferece-me um bom plano de saúde.	1 2 3 4 5 6 7
3.	Faço o meu melhor para me manter saudável e em forma.	1 2 3 4 5 6 7
4.	Estou satisfeito/a com o salário que recebo pelo meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
5.	Sinto que o meu emprego nesta organização é estável.	1 2 3 4 5 6 7
6.	O meu emprego beneficia a minha família.	1 2 3 4 5 6 7
7.	Tenho bons amigos no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
8.	Tenho tempo suficiente, fora do trabalho, para desfrutar de outras coisas importantes na vida.	1 2 3 4 5 6 7
9.	Sinto-me reconhecido/a pelo meu trabalho nesta organização.	1 2 3 4 5 6 7
10.	Tanto os meus colegas desta organização, como as pessoas da minha profissão, respeitam-me como profissional e especialista na minha área de trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
11.	Sinto que o meu emprego possibilita a realização de todo o meu potencial.	1 2 3 4 5 6 7
12.	Sinto que estou a concretizar o meu potencial como profissional e especialista na minha área de trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
13.	Sinto que estou sempre a aprender coisas novas que aprimoram o meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
14.	Este emprego permite aperfeiçoar as minhas competências profissionais.	1 2 3 4 5 6 7

15. O meu emprego envolve imensa criatividade.	1 2 3 4 5 6 7
16. O meu emprego permite-me desenvolver a minha criatividade fora do trabalho.	1 2 3 4 5 6 7

Anexo E

Escala de Compromisso Afetivo

Pedimos agora que pense na organização para a qual trabalha. Indique até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua ligação à mesma. Utilize a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

1. Não me sinto “emocionalmente ligado/a” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem os meus.	1	2	3	4	5	6	7
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não me sinto como fazendo parte desta organização.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo F

Escala de Preferência pelo Trabalho Solitário

Tendo em conta as suas preferências na realização do seu trabalho, indique o grau em que concorda ou discorda com as seguintes afirmações.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1. Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a.	1	2	3	4	5
2. Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho/a.	1	2	3	4	5
3. Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a.	1	2	3	4	5

Anexo G

Escala de Desejabilidade Social

Pensando na sua forma de estar habitual, indique se as afirmações abaixo se aplicam a si.

0	1
Não	Sim

1. Por vezes, quando não consigo o que quero fico chateado/a.	Não	Sim
2. Já senti vontade de me revoltar contra as pessoas com mais autoridade	Não	Sim
3. Ouço sempre com muita atenção todas as pessoas com quem falo, sejam elas quem forem.	Não	Sim
4. Já fingi estar doente para me safar de uma situação.	Não	Sim
5. Já me aproveitei de outras pessoas para meu benefício pessoal.	Não	Sim
6. Quando cometo um erro estou sempre disposto a admitir que o cometi.	Não	Sim
7. Por vezes, tento vingar-me em vez de perdoar e esquecer.	Não	Sim
8. Sou sempre simpático/a, mesmo se as pessoas são mal-educadas para mim.	Não	Sim
9. Nunca me aborreci quando as pessoas tinham ideias contrárias às minhas.	Não	Sim
10. Houve alturas em que tive bastante inveja da boa sorte dos outros.	Não	Sim
11. Por vezes, fico irritado/a com as pessoas que insistem em pedir-me favores.	Não	Sim
12. Nunca disse coisas para magoar os sentimentos de outras pessoas.	Não	Sim

Anexo H

Dados Sociodemográficos – Relação com a Chefia

Gostaríamos de saber se na sua atividade profissional reporta a alguma chefia direta, isto é, se tem uma pessoa que supervisiona o seu trabalho.

- Sim
- Não

Há quantos trabalha com esta chefia? (Se trabalha há menos de 1 ano, utilize casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0,25; 6 meses = 0,5; 9 meses = 0,75)

Qual é a frequência com que interage com a sua chefia direta?

- Diária
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal
- Outra situação. Qual? _____

A sua chefia é:

- Do sexo masculino
- Do sexo feminino

Nas últimas semanas, qual o suporte mais utilizado na interação com a sua chefia?

- Virtual
- Misto
- Presencial

Nas últimas semanas, em que modalidade tem trabalhado maioritariamente a sua chefia?

- Em casa
- Misto
- Nas instalações da organização

Anexo I

Dados Sociodemográficos – Participante

Por favor, indique alguns dados acerca da organização na qual trabalha para efeitos estatísticos.

Há quantos anos trabalha na sua organização atual? (Se trabalha há menos de 1 ano, utilize casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0,25; 6 meses = 0,5; 9 meses = 0,75)

Exerce um cargo de chefia?

- Sim
- Não

Qual é a sua situação contratual na organização?

- Efetivo
- Contrato de trabalho a termo
- Trabalho temporário
- Estagiário/a
- Outra situação. Qual? _____

Qual a dimensão aproximada da sua organização, considerando o número de trabalhadores?

- Micro (menos de 10 trabalhadores)
- Pequena (10 a 50)
- Média (51 a 249)
- Grande (250 a 500)
- Muito grande (mais de 500)

Qual a classificação da sua organização, em termos de propriedade?

- Privada
- Pública
- Público-privada
- Cooperativa

A sua organização:

- Tem fins lucrativos
- Não tem fins lucrativos

Em que setor de atividade se insere a sua organização?

- Setor primário (atividades extrativas – ex. agricultura, pecuária, pescas...)
- Setor secundário (atividades transformadoras – ex. indústria, construção civil, obras públicas...)
- Setor terciário (prestação de serviços – ex. comércio, transportes, comunicações...)

Para terminar, agradecemos que indique alguns dados pessoais para efeitos estatísticos.

Idade (em anos):

Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Prefere não responder

Escolaridade (indique o último nível que concluiu):

- Até ao 9º ano
- Entre o 10º e o 12º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Muito obrigado pelo tempo que dispensou para o preenchimento deste questionário.

Anexo J

Resultados do Teste de Harman

Escala - Indicadores	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
LA – Diz exatamente o que pensa.	.532	-.195	-.222	.069	.014	.029	.481	.028
LA_2	.623	-.390	.043	-.064	-.066	.124	-.012	-.039
LA_3	.700	-.362	-.045	.036	-.004	.058	.032	.062
LA_4	.539	-.227	-.190	-.069	-.047	.116	.414	.052
LA_5	.536	-.297	-.158	.052	-.082	.112	.218	.072
LA – As suas ações são consistentes com as suas crenças.	.646	-.335	-.115	.036	-.023	.079	.190	.081
LA_7	.689	-.308	-.026	-.002	.006	.062	.063	.100

LA_8	.668	-.235	.019	.087	-.010	-.029	-.052	.114
LA_9	.719	-.255	-.019	.013	.023	-.007	-.068	.145
LA – Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.	.621	-.246	.107	.132	-.098	.014	-.139	.129
LA_11	.699	-.364	-.040	-.042	-.064	-.005	-.033	-.094
LA_12	.752	-.338	.031	.004	-.044	.037	-.215	-.129
LA – Procura obter informação (<i>feedback</i>) das pessoas para melhorar as interações com elas.	.739	-.378	.044	.031	-.081	.078	-.207	-.037
LA_14	.738	-.239	.096	-.058	-.052	.065	-.172	-.073
LA_15	.797	-.312	.072	-.022	-.090	.134	-.167	-.062
LA_16	.726	-.331	.070	-.055	-.101	.068	-.168	.017
CV – Os meus valores pessoais correspondem aos valores da minha chefia.	.737	-.115	.078	-.146	.246	-.395	.031	-.121
CV – As coisas que valorizo na vida são muito similares às coisas que a minha chefia valoriza.	.727	-.079	.112	-.148	.298	-.409	.076	-.065

CV – Os valores da minha chefia ajustam-se bem às coisas que eu valorizo na vida.	.782	-.070	.107	-.127	.315	-.383	.067	-.005
QVT – Sinto-me fisicamente seguro/a no trabalho.	.369	.078	-.010	.058	.281	.117	-.010	-.057
QVT – O meu emprego oferece-me um bom plano de saúde.	.311	.123	-.028	.188	.356	.225	-.176	-.014
QVT – Faço o meu melhor para me manter saudável e em forma.	.144	.134	-.101	.209	.162	.076	-.048	-.098
QVT – Estou satisfeito/a com o salário que recebo pelo meu trabalho.	.348	.102	.015	.198	.259	.070	-.008	-.036
QVT – Sinto que o meu emprego nesta organização é estável.	.275	.291	-.017	.140	.331	.152	-.116	.126
QVT – O meu emprego beneficia a minha família.	.298	.296	.118	.208	.415	.202	.007	.213
QVT – Tenho bons amigos no trabalho.	.345	.298	-.077	.076	-.128	-.108	.078	-.067
QVT – Tenho tempo suficiente, fora do trabalho, para desfrutar de outras coisas importantes na vida.	.261	.107	-.002	.287	.123	.160	.152	-.007
QVT – Sinto-me reconhecido/a pelo meu trabalho nesta organização.	.717	.320	.068	.055	.054	.046	.058	-.210
QVT – Tanto os meus colegas desta organização, como as pessoas da minha profissão, respeitam-me como profissional e especialista na minha área de trabalho.	.496	.314	.015	.124	-.002	.123	.013	-.158

QVT – Sinto que o meu emprego possibilita a realização de todo o meu potencial.	.634	.423	.041	.167	-.032	-.013	.033	-.108
QVT – Sinto que estou a concretizar o meu potencial como profissional e especialista na minha área de trabalho.	.591	.455	.004	.254	-.109	-.102	.030	-.115
QVT – Sinto que estou sempre a aprender coisas novas que aprimoram o meu trabalho.	.556	.331	-.094	.239	-.287	-.073	.009	-.115
QVT – Este emprego permite aperfeiçoar as minhas competências profissionais.	.593	.330	-.095	.263	-.238	-.070	.045	-.136
QVT – O meu emprego envolve imensa criatividade.	.477	.374	-.056	.293	-.270	-.282	-.122	.234
QVT – O meu emprego permite-me desenvolver a minha criatividade fora do trabalho.	.479	.212	.061	.391	-.091	-.192	-.055	.255
CA – Não me sinto “emocionalmente ligado/a” a esta organização.	.507	.458	.179	-.374	-.041	.117	.018	-.011
CA – Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	.530	.467	.152	-.323	-.067	.058	.016	.209
CA – Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.	.581	.379	.221	-.296	-.074	.131	.048	-.082
CA – Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem os meus.	.462	.268	.264	-.270	-.123	.011	-.016	.228
CA – Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	.463	.371	.171	-.181	-.012	.002	.083	.134

CA – Não me sinto como fazendo parte desta organização.	.615	.444	.112	-.304	-.071	.119	.019	-.089
PTS – Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a.	-.297	-.146	.597	.112	-.064	.096	.094	.048
PTS – Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho/a.	-.302	-.201	.763	.226	-.043	-.003	.146	-.055
PTS – Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a.	-.299	-.268	.722	.228	-.020	-.007	.126	-.075
Variância Explicada pelo fator (% de variância)	32.44	8.97	4.40	3.38	2.71	2.16	1.96	1.37
Variância Total Cumulativa (% de variância)					57.37			
<i>KMO</i>					.927			
Teste de Esfericidade de <i>Bartlett</i>					9092.34, $p < .001$			