

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Bem me queres, Bem te quero: a relação entre Liderança Autêntica e Comportamentos Contraprodutivos e o papel mediador da Qualidade da Relação Líder-Subordinado e moderador do Regime de Trabalho

Sara Isabel Abreu Duarte

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Pereira Duarte Baltasar,
Professora Auxiliar

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador:

Professor Luís Miguel Alves Simões, Assistente Convidado

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Bem me queres, Bem te quero: a relação entre Liderança Autêntica e Comportamentos Contraprodutivos e o papel mediador da Qualidade da Relação Líder-Subordinado e moderador do Regime de Trabalho

Sara Isabel Abreu Duarte

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Pereira Duarte Baltasar,
Professora Auxiliar

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador:

Professor Luís Miguel Alves Simões, Assistente Convidado

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação representa o fim de cinco anos recheados de desafios e, acima de tudo, muitas aprendizagens. Termino esta etapa da minha vida com um sorriso na cara e uma vontade enorme de enfrentar o que o futuro tem guardado para mim. Contudo, não poderia fazê-lo sem deixar um agradecimento especial às pessoas que, de alguma forma, o tornaram especial.

Em primeiro lugar, quero desde logo agradecer à Professora Doutora Ana Patrícia Duarte. Não tenho palavras para descrever a gratidão que sinto pelo apoio incansável e pela disponibilidade, suporte e confiança transmitidos desde o primeiro dia. A simplicidade e serenidade nas suas palavras de motivação e encorajamento foram o que me tranquilizou durante todos estes meses. Muito obrigada, Professora!

O meu igual obrigada ao Professor Luís Miguel Simões, sou eternamente grata por toda a ajuda e por tornar todo este processo mais confortável. Obrigada pela rapidez nas suas respostas, por cada um dos comentários fornecidos e, acima de tudo, por me desafiar a ir além da minha zona de conforto. Muito obrigada pela atenção e paciência, mesmo.

Ao ISCTE e a todos os docentes com quem tive o privilégio de me cruzar nestes que foram cinco anos nesta casa, agradeço todo o conhecimento transmitido que contribuiu para o meu enriquecimento pessoal.

À minha mamã pelo apoio incondicional, por nos momentos de frustração e, por vezes, de algum pessimismo e desânimo, ter sempre arranjado forma de me encorajar e fazer acreditar que eu conseguia.

Quero também agradecer ao meu papá, avós e restante família, pelo acompanhamento e pela confiança que sempre depositaram em mim. Finalmente poderei dizer que o fim deste bonito ciclo se aproxima.

A todas as amigas que levo do meu percurso académico. Obrigada por me acompanharem nos bons e nos maus momentos, nas alegrias e nas insatisfações diárias.

Por fim, obrigada a todos os participantes que, ao responderem e partilharem o meu questionário, possibilitaram a concretização deste estudo.

Muito Obrigada a todos, mesmo!

Resumo

A liderança autêntica é caracterizada pela transparência, autoconhecimento e genuína preocupação com o bem-estar dos subordinados, suscitando a criação de ligações de confiança e respeito recíprocos e promovendo um clima organizacional positivo. Colaboradores que percebem autenticidade, honestidade e justiça no seu líder, revelam um maior sentimento de valorização, maior motivação para alcançar os objetivos comuns e, conseqüentemente, menor propensão para adoção de condutas prejudiciais para a organização e/ou para os seus membros.

Este estudo pretende verificar a relação negativa entre uma liderança autêntica e os comportamentos de trabalho contraprodutivos dos liderados, bem como o papel mediador da qualidade da relação líder-subordinado e moderador da intensidade de trabalho presencial. Para tal, optou-se por uma abordagem quantitativa correlacional, com recurso a um questionário *online* que contou com uma amostra de 270 participantes de diversas organizações. Os dados foram analisados através do *software IBM SPSS Statistics* e o modelo de investigação foi testado através da macro *PROCESS*.

Os resultados obtidos comprovam que a percepção de uma liderança autêntica está negativamente relacionada com a adoção de condutas contraprodutivas pelos subordinados, sendo esta mediada pela qualidade da relação líder-subordinado. Verificou-se ainda que a liderança autêntica é igualmente relevante para uma melhor qualidade da relação líder-subordinado, independentemente do regime de trabalho do liderado, uma vez que intensidade de trabalho presencial não modera este efeito.

O estudo salienta a importância da adoção de um estilo de liderança autêntico na prevenção de comportamentos de trabalho prejudiciais que podem comprometer o funcionamento da organização.

Palavras-chave: Liderança autêntica; Comportamentos de trabalho contraprodutivos; Qualidade da relação líder-subordinado; Regime de trabalho.

Códigos de classificação JEL: O15 Human Resources; D23 Organizational Behavior.

Abstract

Authentic leadership is characterized by transparency, self-knowledge and genuine concern for the well-being of subordinates, creating bonds of mutual trust and respect and promoting a positive organizational climate. Employees who perceive authenticity, honesty and fairness in their leader reveal a greater sense of value, greater motivation to achieve common goals and, consequently, a lower propensity to adopt conduct that is harmful to the organization and/or its members.

This study aims to verify the negative relationship between authentic leadership and the counterproductive work behaviors of those it leads, as well as the mediating role of the leader-member exchange quality and the moderating role of the intensity of face-to-face work. To this end, a quantitative correlational approach was chosen, using an online questionnaire with a sample of 270 participants from various organizations. The data was analyzed using *IBM SPSS Statistics software* and the research model was tested using the macro *PROCESS*.

The results show that the perception of authentic leadership is negatively related to the adoption of counterproductive behavior by subordinates, which is mediated by the quality of the leader-member exchange. It was also found that authentic leadership is also relevant to a better quality of the leader-subordinate relationship, regardless of the subordinate's working regime, since the intensity of face-to-face work does not moderate this effect.

The study highlights the importance of adopting an authentic leadership style in preventing harmful work behaviors that can compromise the functioning of the organization.

Keywords: Authentic leadership; Counterproductive work behaviors; Quality of the leader-member exchange; Work regime.

JEL classification codes: O15 Human Resources; D23 Organizational Behavior.

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	5
1.1. Liderança Autêntica.....	5
1.2. Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho	12
1.3. Qualidade da Relação Líder-Subordinado (LMX).....	14
1.4. Regime de Trabalho	16
1.5. Hipóteses e Modelo de Investigação	20
Capítulo II – Método	25
2.1. Procedimento	25
2.2. Participantes	25
2.3. Instrumento e Medidas.....	27
2.3.1. Liderança Autêntica (Variável Preditora).....	27
2.3.2. Qualidade da Relação Líder-Subordinado (Variável Mediadora).....	28
2.3.3. Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho (Variável Critério).....	28
2.3.4. Intensidade de Trabalho Presencial (Variável Moderadora).....	29
2.3.5. Desejabilidade Social (Variável Controlo).....	29
2.3.6. Autoeficácia Criativa (Variável Marcadora).....	30
2.3.7. Características Sociodemográficas.....	31
2.4. Análise do Erro do Método Comum/Fonte Única.....	31
Capítulo III – Resultados	33
3.1. Análise Descritiva e Correlações entre Variáveis	33
3.2. Teste do Modelo de Investigação	36
Capítulo IV – Discussão e Conclusões	41
4.1. Implicações Teóricas e Práticas	44
4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	46
Referências	51
Anexos	69
Anexo A - Consentimento Informado	69
Anexo B - <i>Debriefing</i>	70

Anexo C - Escala de Liderança Autêntica (itens cuja divulgação é autorizada pelos autores)	71
Anexo D - Escala de Qualidade da Relação Líder-Subordinado	72
Anexo E - Escala de Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho	74
Anexo F - Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional	75
Anexo G - Indicação da Intensidade de Trabalho Presencial.....	76
Anexo I - Escala de Autoeficácia Criativa	77
Anexo H - Escala de Desejabilidade Social.....	78
Anexo J - Dados Sociodemográficos: Relação com a Chefia.....	79
Anexo K - Dados Sociodemográficos: Participante	80
Anexo M - Resultados do Teste de Harman.....	82

Índice de Quadros

Quadro 1.1 – Síntese das definições de liderança transformacional, ética, servidora e virtuosa.....	7
Quadro 1.2 - Tipologia de comportamentos contraprodutivos no trabalho segundo Robinson e Bennett (1995).....	13
Quadro 2.1 - Síntese das principais características sociodemográficas e profissionais da amostra	26
Quadro 3.1 - Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas	35
Quadro 3.2 – Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança autêntica, Qualidade da relação líder-subordinado e Comportamentos contraprodutivos no trabalho)...	37
Quadro 3.3 – Resultados de regressão para o modelo de mediação moderada (Liderança autêntica, Qualidade da relação líder-subordinado, Intensidade de trabalho presencial e Comportamentos contraprodutivos no trabalho).....	40

Índice de Figuras

Figura 1.1 Modelo de Investigação	24
---	----

Glossário de Siglas

CCP – Comportamentos Contraprodutivos

INE – Instituto Nacional de Estatística

LMX – *Leader-Member-Exchange*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação

Introdução

As organizações retratam cada vez mais contextos de elevada complexidade em diversos níveis, entre os quais o económico-social. Isto leva à ocorrência de processos de interação entre os membros organizacionais e, conseqüentemente, à constituição de grupos (Pereira, 2021), quer seja dentro das equipas de trabalho, quer seja fora das mesmas. Por sua vez, os comportamentos individuais e grupais adotados acabam por influenciar, a curto, médio e longo prazo, a forma como os indivíduos experienciam o seu local de trabalho, determinando, direta ou indiretamente, o seu desempenho e, conseqüentemente, o próprio desempenho organizacional (Ali & Bukhari, 2009; Carpenter et al., 2021; Chen et al., 2019). Neste contexto, as organizações dão cada vez mais importância à compreensão dos comportamentos dos seus colaboradores¹, sendo que aqueles que afetam negativamente os indivíduos, a organização e a sociedade acabam por ser alvo de maior preocupação (Bissoondatt, 2022). Assim, vários autores têm se focado no estudo deste fenómeno e, mais concretamente, na identificação dos seus principais antecedentes (e.g., De Clercq et al., 2019; Oliveira et al., 2020; Kundi & Badar, 2021), quer sejam características individuais ou fatores situacionais, por exemplo.

Entre as variáveis situacionais identificadas pela literatura, destaca-se a liderança e, mais especificamente, a sua natureza, isto é, o modo como é exercida (Al-Romeedy & Ozbek, 2022; Santos, 2022; Zhang et al., 2021). Em contexto organizacional, esta constitui o processo pelo qual um indivíduo – o líder – influencia, através da partilha de valores pessoais e organizacionais, um grupo de indivíduos – os subordinados, com o propósito de alcançar objetivos e metas comuns (Northouse, 2021; Rodriguez et al., 2017). O líder é então responsável por criar ambientes de trabalho saudáveis que promovam o aumento dos níveis de satisfação dos liderados relativamente ao seu trabalho e à própria organização, levando a que estes sintam maior motivação para mobilizar esforços no sentido de alcançar o sucesso organizacional (Al-Romeedy & Ozbek, 2022; Duarte et al., 2021; Luthans et al., 2007; Zhang et al., 2021). Neste sentido, a adoção de estilos de liderança positivos, que transmitam esperança e confiança nos líderes, refletem-se na adoção de condutas e atitudes de trabalho favoráveis e desejáveis para a organização (Zhang et al., 2021). Entre os diferentes estilos de liderança positiva existentes destaca-se a liderança autêntica, sendo que o líder autêntico se caracteriza por demonstrar integridade ao ser verdadeiro consigo mesmo e com os que o rodeiam, revelando autoconsciência relativamente aos seus valores e crenças e coerência com as suas ações. A sua

¹ Na presente dissertação, os termos “colaborador” e “líder” aplicam-se tanto a indivíduos de sexo masculino como feminino.

resiliência, otimismo e orientação para o futuro suscitam o estabelecimento de ligações mútuas, transparentes e de confiança com os seus subordinados, potenciando o desenvolvimento dos mesmos (Luthans & Avolio, 2003).

Entre as diversas variáveis que explicam os mecanismos e processos pelos quais um líder autêntico influencia as condutas dos liderados, o presente estudo atribui ênfase à qualidade da relação estabelecida pela díade (líder-subordinado). Segundo a teoria *Leader-Member-Exchange* (LMX), desenvolvida por Dansreau et al. (1973), a liderança traduz-se no estabelecimento de uma relação líder-subordinado baseada num conjunto de benefícios mútuos com o intuito de alcançar os objetivos comuns, na medida em que o líder atribui recompensas materiais e/ou psicológicas proporcionais aos níveis de empenho demonstrados pelo subordinado. Por sua vez, a qualidade percebida relativamente às trocas estabelecidas nesta relação influencia, direta e indiretamente, as atitudes e comportamentos de trabalho dos colaboradores (Breevaart et al., 2015).

Apesar da relação entre a liderança autêntica e o impacto que esta tem nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, via qualidade da relação LMX, ser alvo de ênfase na literatura existente (e.g., Hirst et al., 2016; Hsiung, 2012; Wang et al., 2014), esta ainda apresenta algumas lacunas relativamente ao estudo de variáveis como os comportamentos de trabalho contraprodutivos (CCP), especificamente. Estes comportamentos são vistos como inadequados, destrutivos e indesejáveis, na medida em que afetam negativamente todos os domínios do seio organizacional, bem como, os seus membros, revelando-se um problema generalizado e dispendioso (Bennett & Robinson, 2000; De Clercq et al., 2019; Kundi & Badar, 2021). Assim, pressupõe-se que, quando o colaborador percebe uma liderança autêntica e, consequentemente, estabelece uma relação líder-subordinado de alta qualidade baseada na reciprocidade, transparência e confiança, observa-se uma menor adoção de comportamentos de trabalho desviantes. Dito isto, o presente estudo pretende desde logo verificar o efeito da percepção de uma liderança autêntica nos comportamentos de trabalho contraprodutivos adotados pelos liderados, bem como, perceber se a qualidade da relação líder-subordinado (LMX) ajuda a explicar esse efeito.

Complementarmente, alguns aspetos característicos de contextos com maior intensidade de trabalho presencial (e.g., proximidade física e maior supervisão direta) podem contribuir para a criação de ambientes de confiança e conexão profissional e social e, consequentemente, promover o estabelecimento de relações líder-subordinado de alta qualidade. Considerando isto, procura-se ainda compreender se a intensidade de trabalho presencial em que o liderado exerce funções modera a relação entre a liderança autêntica e a qualidade da relação LMX, ou seja, se

influencia a sua força. Adicionalmente, será ainda analisada a ocorrência de uma mediação moderada, na medida em que os aspetos referidos poderão então revelar uma menor adoção de comportamentos contraprodutivos no trabalho por parte de liderados em regime de trabalho presencial, comparativamente a liderados em regime híbrido ou teletrabalho. Assim, pretende-se ainda perceber se o efeito da liderança autêntica nos comportamentos de trabalho contraprodutivos, via qualidade da relação LMX, é influenciado pela intensidade de trabalho presencial do colaborador.

Em suma, pretende-se fornecer informações úteis aos líderes e gestores para que possam minimizar e compreender o que antecede a adoção de comportamentos não desejáveis para o contexto organizacional. Complementarmente, procura-se demonstrar que isto pode ser proporcionado pela promoção e estabelecimento de relações próximas de alta qualidade com os membros das suas equipas, evitando-se “contextos de trabalho caóticos” independentemente do regime de trabalho (Muafi, 2011, p.124).

Assim, o presente estudo pretende responder a quatro questões de investigação essenciais, sendo elas: (1) Qual o efeito da perceção de uma liderança autêntica nos comportamentos de trabalho contraprodutivos dos liderados?; (2) A qualidade da relação líder-subordinado (LMX) medeia a relação entre liderança autêntica e comportamentos de trabalho contraprodutivos?; (3) A intensidade de trabalho presencial em que o colaborador exerce funções modera o efeito da liderança autêntica na qualidade da relação LMX?; e, por fim, (4) Será o efeito negativo da liderança autêntica nos comportamentos de trabalho contraprodutivos, via qualidade da relação LMX, influenciado pela intensidade de trabalho presencial?.

Importa ressaltar que, para responder a estas questões e alcançar os objetivos propostos, a presente investigação enfrentou algumas das críticas feitas pela literatura (Einola & Alvesson, 2021) ao estudo da liderança autêntica, especificamente contrariando a tendência da sua eficácia ser comprovada pela relação positiva com variáveis favoráveis ao ambiente organizacional. Além disto, procurou também superar os desafios associados ao estudo de comportamentos contraprodutivos em contextos de trabalho remoto, abordando a necessidade de rever as escalas de avaliação destes comportamentos, de adaptar alguns dos seus itens para que façam sentido nestes contextos, bem como, de acrescentar itens que considerem condutas e ações exclusivamente adotadas por trabalhadores remotos.

Por fim, no que concerne à estrutura da dissertação, no primeiro capítulo será apresentada uma revisão da literatura relativa aos principais construtos englobados na investigação (liderança autêntica, comportamentos contraprodutivos no trabalho, qualidade da relação líder-subordinado e regime de trabalho), bem como à forma como se relacionam, possibilitando a

formulação das hipóteses a testar. De seguida, será detalhado o método de estudo implementado, ou seja, será feita a descrição do procedimento utilizado aquando da recolha de dados, caracterizada a amostra e, ainda, descritas as medidas que possibilitaram a operacionalização das variáveis. Posteriormente, serão expostos e discutidos os principais resultados inerentes à análise estatística dos dados recolhidos. Por fim, serão apresentadas as principais conclusões, implicações teóricas e práticas e principais limitações do estudo realizado, acompanhadas de sugestões para investigações futuras.

Capítulo I – Revisão de Literatura

1.1. Liderança Autêntica

Num contexto de trabalho competitivo, exigente e incerto, valoriza-se cada vez mais líderes que consigam criar um ambiente organizacional positivo, atrativo e de apoio, através da partilha de valores e adoção de comportamentos de liderança que transmitam uma postura íntegra, transparente e coerente (Duarte et al., 2021; Luthans & Avolio, 2003). O modo como a liderança é exercida influencia profundamente a forma como os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho e à própria organização (Magalhães & Soares, 2019), levando a literatura a refletir sobre a importância da adoção de estilos de liderança positivos capazes de enfrentar as mudanças do quotidiano (Bhatti et al., 2022; Corriveau, 2020; Luthans & Avolio, 2003), entre os quais se destaca a liderança autêntica.

Luthans e Avolio (2003) surgem como pioneiros na conceptualização deste construto, determinando que o mesmo envolve a liderança ética, transformacional e comportamento organizacional positivo. Assim, consideram que este estilo de liderança surge nas organizações enquanto “processo baseado em capacidades psicológicas positivas e contextos organizacionais altamente desenvolvidos, promovendo autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados, por parte dos líderes e seus colegas, e estimulando um autodesenvolvimento positivo” (p. 243).

Posteriormente, Ilies et al. (2005) dedicaram-se ao estudo da liderança autêntica de forma mais focada e desenvolveram um modelo conceptual apoiado por quatro dimensões: autoconsciência (o líder estar consciente dos seus pontos fortes e fracos e compreender as suas emoções e a forma como estas influenciam as suas decisões e comportamentos); processamento imparcial (o líder ser capaz de analisar informações de forma objetiva e sem enviesamentos, considerando diferentes perspetivas antes de tomar decisões); comportamento autêntico (transmitido através da coerência entre o que o líder pensa e sente e a forma como age); e, por fim, orientação relacional autêntica (refletida no estabelecimento de relações interpessoais de abertura e honestidade).

Complementarmente, Gardner et al. (2005) focaram os seus estudos no papel dos seguidores, dando ênfase às componentes da autoconsciência e autorregulação, não só do líder como dos seus liderados. Assim, o modelo desenvolvido pelos autores destaca-se por distinguir diversas características inerentes ao processo de autorregulação autêntica (e.g., regulação interna, processamento equilibrado de informação, transparência relacional e comportamento autêntico), bem como, por determinar que a autenticidade influencia positivamente os níveis de desenvolvimento cognitivo, emocional e moral. Neste sentido, destacam a importância de

incluir os seguidores aquando da construção de modelos de liderança autêntica, pois consideram que as histórias e experiências individuais de cada um, e do próprio líder, bem como, os eventos e consequências inerentes às mesmas, influenciam a adoção e efeitos de uma liderança autêntica.

Por conseguinte, e com o intuito de integrar as diversas perspetivas e conceptualizações do constructo previamente existentes, Walumbwa et al. (2008) propuseram uma nova definição de liderança autêntica, sendo esta a que será considerada na presente investigação. Estes autores sugerem então que uma liderança autêntica envolve “um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove tanto as capacidades psicológicas positivas como um clima ético positivo, estimulando o autodesenvolvimento positivo através de uma maior autoconsciência, perspetiva moral internalizada, processamento equilibrado da informação e transparência relacional entre o trabalho do líder e os seus seguidores” (p. 94).

Assim, os autores identificam e definem quatro dimensões subjacentes a uma liderança autêntica: (1) Autoconsciência, refere-se à imagem que o líder tem de si mesmo e ao conhecimento que possui relativamente às suas próprias forças e fraquezas, bem como, da forma como as suas ações podem influenciar os outros; (2) Perspetiva moral internalizada, envolve o comportamento autorregulado com base nos princípios internalizados pelo líder, revelando a sua capacidade de agir em conformidade com as suas próprias crenças, valores e padrões de conduta moral; (3) Processamento equilibrado da informação, reflete a capacidade do líder recolher e analisar objetivamente informações relevantes e considerar diversos pontos de vista antes de tomar decisões; Por fim, (4) Transparência relacional, centra-se no facto do líder dar a conhecer aos seus seguidores o seu “eu” autêntico, estabelecendo relações genuínas, transparentes e abertas com os mesmos e, conseqüentemente, fomentando uma maior confiança e abertura na partilha de ideias (Walumbwa et al., 2008).

Em suma, a perspetiva apresentada por Walumbwa et al. (2008) remete para a forma como o líder autêntico estabelece relações de confiança e transparência com os seus seguidores, através das quatro dimensões supramencionadas. Assim, reflete em que medida as atitudes e comportamentos de liderança influenciam a perceção que os liderados têm sobre as competências e moralidade presente nas ações do líder. Os autores enfatizam que, ao dar prioridade à construção de ambientes de trabalho saudáveis e demonstrar interesse genuíno em estabelecer relações de confiança e autenticidade com os seus seguidores, através dos seus valores e atitudes, o líder autêntico favorece o desenvolvimento, tanto de si mesmo como de quem o segue, contribuindo para o sucesso e eficiência da própria organização.

No que concerne às particularidades que melhor caracterizam o líder autêntico, este é descrito como confiante, otimista, resiliente, transparente, com elevados padrões morais e de ética e orientado para o futuro, priorizando o desenvolvimento dos seus seguidores (Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003). Para isto, este líder não recorre à persuasão ou coação intencional e racional dos subordinados, mas sim à promoção de valores e crenças e à adoção de comportamentos, que estimulam, direta e indiretamente, a transformação e evolução destes, quer a curto como a longo prazo (Luthans & Avolio, 2003). Por sua vez, isto reflete-se na promoção de relações líder-liderado positivas, que envolvem confiança, respeito e transparência, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos.

Apesar da liderança autêntica apresentar semelhanças com estilos de liderança positiva distintos – e.g., liderança transformacional, ética, servidora e virtuosa (Quadro 1.1), existem componentes únicas que a diferenciam dos restantes.

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

Estilo de Liderança	Autores	Definição
Liderança Transformacional	Rodriguez et al. (2017)	Procura influenciar as atitudes e comportamentos dos liderados, inspirando-os a agir além dos seus interesses pessoais. Através de uma visão positiva, poderosa e carismática, o líder transformacional estimula a criatividade dos seguidores, promovendo o desenvolvimento de cada um dentro da organização e criando possíveis futuros líderes organizacionais.
Liderança Ética	(Brown et al., 2005, p.120)	“Demonstração de uma conduta normativamente adequada através de ações pessoais e relações interpessoais, assim como, a promoção dessa mesma conduta junto dos subordinados, através de uma comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão.”
Liderança Servidora	van Dierendonck (2011)	O líder servidor demonstra preocupação e desejo genuínos para servir os seus seguidores. Procura agir de forma justa, com o intuito de beneficiar e desenvolver os seus liderados, priorizando as necessidades e interesses de cada um.

Liderança Virtuosa	Cameron, (2011); Wang & Hackett (2016)	Foca-se na potencialidade dos indivíduos, seguindo princípios de ética e justiça e procurando fazer o bem. O líder virtuoso é aquele cujas características e atitudes adotadas exibem um conjunto de virtudes (e.g., humanidade, temperança, coragem, justiça e prudência).
--------------------	--	---

Fonte: Elaboração própria

Começando pela liderança transformacional (Quadro 1.1), esta procura influenciar as atitudes e comportamentos dos liderados e levá-los a agir além das suas expectativas e interesses pessoais, promovendo o seu desenvolvimento individual e focando-se no seu futuro dentro da organização. O líder transformacional adota uma visão positiva, poderosa e carismática que estimula a criatividade dos seguidores, com o intuito de os transformar e criar possíveis futuros líderes organizacionais (Rodriguez et al., 2017). A liderança autêntica apresenta sobreposição concetual com a liderança transformacional, sendo que tanto os líderes transformacionais como os líderes autênticos transmitem o seu verdadeiro “eu”, demonstram comportamentos consistentes com os seus valores morais e priorizam o desenvolvimento dos seus seguidores (Malloy & Kavussanu, 2021). Contudo, a liderança autêntica diferencia-se da transformacional por estabelecer relações duradouras com o intuito de influenciar indiretamente as crenças e valores dos seguidores e desenvolver a autenticidade destes. Além disto, o líder autêntico foca-se em ser autoconsciente, seguro dos seus próprios valores e crenças e agir segundo estes, ou seja, embora considere as necessidades dos liderados, a sua prioridade é ser transparente e fiel a si mesmo e aos que o rodeiam, não adotando, necessariamente, uma postura inspiradora e transformacional (Malloy & Kavussanu, 2021; Walumbwa et al., 2008).

O líder ético (Quadro 1.1) caracteriza-se por ser honesto e justo, recorrendo a diversas formas de comunicação e mecanismos de recompensa e punição para influenciar os comportamentos dos subordinados e incentivar a adoção de condutas éticas (Brown & Treviño, 2009; Yasir & Mohamad, 2016). Assim, tanto o líder ético como o líder autêntico são indivíduos íntegros e honestos que baseiam as suas ações em princípios éticos, ambos com o intuito de agir corretamente e considerando as consequências éticas das suas decisões (Brown & Treviño, 2009). Contudo, enquanto o líder autêntico não se foca na ética, estando as suas atitudes e comportamentos maioritariamente alinhados com os seus próprios valores morais, o líder ético faz questão de assegurar a ética das práticas de todos os membros organizacionais, focando-se nos aspetos tanto éticos como morais do seu comportamento e dos seus subordinados (Brown & Treviño, 2006; Yasir & Mohamad, 2016). Além disto, a liderança autêntica diferencia-se por

englobar aspetos que não estão presentes numa liderança ética, como a autenticidade e autoconsciência do líder (Brown & Treviño, 2006), ou seja, apesar de o comportamento ético ser comum a ambos os estilos de liderança, não é o suficiente para se considerar um líder autêntico (Walumbwa et al., 2008).

No que concerne à liderança servidora (Quadro 1.1), esta destaca-se por demonstrar preocupação e desejo genuínos para servir os seguidores, procurando agir de forma justa e em conformidade com os interesses de cada um (Kaya & Karatepe, 2020). Este líder não se foca nos seus interesses próprios, adota uma postura de servo e age de modo a beneficiar e desenvolver os liderados, construindo uma organização de aprendizagem onde cada indivíduo dispõe de um valor único (van Dierendonck, 2011). Uma das suas características únicas é o facto de procurar servir todos os *stakeholders* da organização, sejam estes internos ou externos à mesma (e.g., comunidades e a sociedade) (Liden et al., 2008). Tanto os líderes servidores como os líderes autênticos promovem a adoção de atitudes positivas por parte dos liderados, recorrendo a uma psicologia positiva que fomenta o estabelecimento de relações de confiança baseadas em aspetos morais como a integridade, humildade e honestidade (Ling et al., 2016; Walumbwa et al., 2008; Wang & Hackett, 2016). Por um lado, a liderança servidora influencia através de filosofias e serve com atitudes, colocando as necessidades dos liderados como prioridade e motivando-os a dedicarem-se a si próprios e, posteriormente, à organização e ao seu trabalho (Ling et al., 2016). Por outro lado, a liderança autêntica não envolve persuasão ou coação racional por parte do líder, mas sim atitudes transparentes, honestidade e respeito mútuos que levam os seguidores a serem também autênticos (Ling et al., 2016; Luthans & Avolio, 2003). Ademais, também se diferenciam pela amplitude da sua finalidade, pois o líder servidor vai além do desenvolvimento dos seus membros e procura o bem-estar da organização e de todos os *stakeholders* da mesma, enquanto o líder autêntico se foca no desenvolvimento de si próprio e dos seus seguidores diretos dentro da organização (Ling et al., 2016).

Por fim, a liderança virtuosa (Quadro 1.1) foca-se na potencialidade dos indivíduos, seguindo princípios de ética e justiça e contribuindo para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais (Cameron, 2011). Esta liderança engloba três elementos cruciais, sendo elas as virtudes do líder, os comportamentos virtuosos do líder e o contexto (Wang & Hackett, 2016). Assim, aquando da interação com os liderados, o líder virtuoso é aquele cujas características e atitudes adotadas exibem, de forma consciente e intencional, determinadas virtudes, entre as quais, humanidade, temperança, coragem, justiça e prudência (Wang & Hackett, 2016). Relativamente a semelhanças com a liderança autêntica, destaca-se que ambas atribuem grande importância à integridade e moralidade percebida no líder. Contudo, enquanto o líder

autêntico enfatiza o autoconhecimento, a coerência entre o “eu” e as ações e o desenvolvimento dos seguidores a partir dos seus próprios valores morais, o líder virtuoso demonstra maior preocupação em praticar virtudes universais que possuam um impacto ético mais abrangente, beneficiando os seguidores, a organização e a sociedade em geral. Ademais, a liderança autêntica baseia-se num conjunto de padrões comportamentais que o líder deve seguir para ser considerado autêntico (e.g., autoconhecimento e reflexão contínua, coerência entre valores e ações, transparência e honestidade nas suas condutas e atitudes, construção de relacionamentos autênticos), enquanto a liderança virtuosa determina traços de carácter que este deve possuir para ser considerado virtuoso (e.g., humanidade, temperança, coragem, justiça e prudência) (Walumbwa et al., 2008; Wang & Hackett, 2016).

Considerando tudo isto, a liderança autêntica pode ser vista como um construto complexo que engloba diversas características inerentes aos diferentes estilos de liderança positiva analisados, entre as quais o facto de seguir elevados padrões morais e éticos e se focar no desenvolvimento dos seguidores (Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003). Contudo, o líder autêntico destaca-se dos demais por ser autoconsciente dos seus pensamentos, sentimentos, desejos, forças e fraquezas (Corriveau, 2020; Daraba et al., 2021), refletindo-se numa autenticidade que ultrapassa a noção de ser verdadeiro consigo mesmo (e.g., Andersen, 2018; Bhatti et al., 2022; Braun & Nieberle, 2017). Assim, e uma vez que é capaz de reconhecer claramente aquilo em que acredita, este líder caracteriza-se por interagir com os seus seguidores de forma transparente e em conformidade com as suas crenças e valores (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

Todavia, e à semelhança do que acontece com os restantes estilos de liderança positivos, também a liderança autêntica tem vindo a ser alvo de algumas críticas na literatura, sendo que Einola e Alvesson (2021) identificaram os principais riscos e limitações que podem pôr em causa a viabilidade e aplicabilidade prática deste construto. Os autores consideram que as principais conclusões relativamente aos benefícios de uma liderança autêntica carecem de confiança e credibilidade para o campo académico, pois os estudos que suportam a sua adoção são maioritariamente correlacionais, resultando da aplicação de questionários e da análise da relação com variáveis positivamente associadas a lideranças positivas. Ademais, destacam o risco de propagação ingénuo da ideia de que a adoção de uma liderança autêntica possa ser a solução para todos os problemas organizacionais. Por fim, consideram que alguns líderes, ao focarem-se demasiado na criação de uma imagem autêntica e transparente, podem acabar por negligenciar a verdadeira autenticidade das suas ações e decisões, resultando no risco de serem

excessivamente introspetivos, possivelmente narcisistas e de justificarem comportamentos inadequados sob o pretexto de estarem a ser autênticos.

Contudo, são muitos os estudos (e.g., Duarte et al., 2021; Gardner & McCauley, 2022a; Gardner & McCauley, 2022b; Niu et al., 2018) que defendem a eficácia da liderança autêntica e acreditam fortemente no papel que esta pode representar enquanto fator crítico de sucesso organizacional. Ainda que possam existir limitações associadas à natureza correlacional de algumas investigações, não é viável negligenciar a existência de evidências que comprovam que a prática deste tipo de liderança fomenta atitudes, comportamentos e sentimentos positivos nos liderados relativamente ao trabalho que exercem (Duarte et al., 2021; Silva et al., 2023), levando a níveis acrescidos de satisfação e felicidade com o mesmo. Por sua vez, isto reflete-se, por exemplo, num maior compromisso com a organização (Duarte et al., 2021; Ribeiro et al., 2020) e numa melhor *performance* individual dos subordinados (Duarte et al., 2021; Wang et al., 2014), devido à prática de esforços acrescidos na execução de tarefas, adoção de comportamentos de cidadania organizacional (Duarte et al., 2021) e menor intenção de *turnover* (Azanza et al., 2015). Paralelamente a isto, a literatura associa positivamente a liderança autêntica a variáveis que contribuem, direta e/ou indiretamente, para uma melhor *performance* organizacional, na medida em que promove, nomeadamente, uma maior perceção do significado do trabalho (Chaudhary, 2020), de ajustamento organizacional (Ketkaew et al., 2020) e, por fim, da qualidade da gestão dos recursos humanos e das relações interpessoais estabelecidas no seio organizacional (Niu et al., 2018).

Considerando as divergências existentes na literatura, enfatiza-se a importância de recorrer a uma abordagem sensível e reflexiva sobre o que significa ser, verdadeiramente, um líder autêntico. Assim, defende-se o recurso a uma visão crítica, mas equilibrada, que apoie a adoção de uma liderança autêntica que beneficie o líder, os seus liderados e, conseqüentemente, a própria organização. Por outro lado, é fulcral que esta visão considere também as limitações da autenticidade enquanto ideal e reconheça a necessidade de uma abordagem mais pragmática e contextualizada de uma liderança eficaz. Dito isto, a presente investigação procurou ir além das definições teóricas e entender de que forma a liderança autêntica se manifesta na prática no dia a dia organizacional, integrando variáveis que refletem a qualidade das interações entre o líder autêntico e os liderados, as condutas e atitudes de trabalho adotadas e tendo em consideração aspetos específicos do contexto em que exercem funções.

1.2. Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho

Os comportamentos contraprodutivos (CCP) no contexto de trabalho dizem respeito ao conjunto de condutas que, quando adotadas por parte de um colaborador, ou grupo de colaboradores, se revelam prejudiciais à organização, na medida em que afetam diretamente o seu funcionamento ou propriedade e/ou prejudicam os seus funcionários (Fox et al., 2001). Por sua vez, Robinson e Bennett (1995) definem como contraprodutivo o "comportamento voluntário que viole normas organizacionais significativas, sendo que, ao fazê-lo, ameaça o bem-estar da organização, dos seus membros, ou de ambos" (p. 556), representando desvios no local de trabalho. Neste sentido, a adoção destes comportamentos é deliberada, voluntária e intencional, derivando da intenção, sentida por parte de um colaborador ou grupo de colaboradores, de infringir as normas organizacionais e/ou sociais, bem como, de impactar negativamente os interesses legítimos da organização (Gruys & Sackett, 2003; Marcus & Schuler, 2004).

Apesar de diversos autores se dedicarem especificamente ao estudo de determinados comportamentos contraprodutivos, como o furto (e.g., Greenberg, 1990, 1993; Hollinger & Clark, 1982), outros autores (e.g., Chen & Spector, 1992; Hanisch et al., 1998) seguem uma abordagem mais abrangente, na qual estes comportamentos são agrupados e classificados, mediante o seu alvo, como comportamentos contraprodutivos dirigidos à organização (i.e., que envolvem o uso incorreto e inapropriado da propriedade do empregador) ou comportamentos contraprodutivos dirigidos à produção (i.e., que implicam a violação de regras e normas previamente estabelecidas relativamente ao exercício de funções) (Spector et al., 2006).

Contudo, e uma vez que consideram essencial abranger também os comportamentos contraprodutivos direcionados aos próprios membros da organização, Robinson e Bennett (1995) definem que este fenómeno deve ser concetualizado segundo duas dimensões: dimensão organizacional/interpessoal (dimensão qualitativa que permite identificar o alvo dos comportamentos contraprodutivos, seja este a organização enquanto um todo ou um membro específico da mesma) e dimensão alusiva à gravidade dos mesmos (dimensão quantitativa que classifica estes comportamentos mediante a severidade dos danos que provocam no alvo identificado). Segundo as autoras, a interceção das duas dimensões supramencionadas estabelece quatro quadrantes (Quadro 1.2), isto é, quatro tipos de comportamentos contraprodutivos no local de trabalho: (1) Desvios de produção, que apesar de considerados pouco graves, envolvem o incumprimento deliberado das normas organizacionais, pois o colaborador reduz intencionalmente a qualidade e/ou quantidade do seu desempenho individual, com o intuito de afetar a *performance* organizacional; (2) Desvios de propriedade,

que ocorrem quando o colaborador, de forma inapropriada e não autorizada, prejudica, adquire ou danifica ativos materiais e/ou de trabalho, refletindo-se em prejuízos graves para a organização; (3) Desvios políticos, que englobam situações pouco graves nas quais o colaborador atua de forma desrespeitosa e desleal, inferiorizando ou colocando em desvantagem pessoal e/ou política outro membro da organização; e, por fim, (4) Agressão pessoal ou desvios interpessoais, que ao contrário do quadrante anterior, contém condutas de elevada gravidade e altamente prejudiciais a nível interpessoal e organizacional, incluindo comportamentos nos quais o colaborador adota uma postura hostil, conflituosa, ofensiva ou, inclusive, agressiva e violenta, relativamente a outro indivíduo dentro da organização (Robinson & Bennett, 1995).

Quadro 1.2 - *Tipologia de comportamentos contraprodutivos no trabalho segundo Robinson e Bennett (1995)*

	Dimensão Organizacional	Dimensão Interpessoal
	Desvios de produção	Desvios políticos
Comportamentos pouco graves	<ul style="list-style-type: none"> • Abandonar o local de trabalho mais cedo • Exceder pausas de descanso • Trabalhar devagar intencionalmente • Desperdiçar recursos • Chegar tarde deliberadamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar favoritismo • Culpar colegas • Competir sem benefícios • Falar sobre os colegas
	Desvios de propriedade	Agressão pessoal ou Desvios interpessoais
Comportamentos muito graves	<ul style="list-style-type: none"> • Furtar propriedade • Mentir sobre horas trabalhadas • Aceitar subornos • Sabotar equipamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Agressão verbal e/ou física • Assédio sexual • Roubar os colegas • Desrespeitar o outro

Os comportamentos contraprodutivos no trabalho têm vindo a revelar-se cada vez mais recorrentes no contexto organizacional, representando custos significativos de carácter financeiro, social, psicológico e, em casos mais graves, administrativo e judicial (Falcão, 2020; Kelloway et al., 2010; Spector et al., 2006). De forma geral, estes comportamentos são prejudiciais, antiéticos e destrutivos, influenciando tanto o desempenho individual dos colaboradores como, conseqüentemente, o desempenho e eficácia das próprias organizações (Carpenter et al., 2021), o que se reflete numa crescente necessidade de investimento na sua prevenção.

1.3. Qualidade da Relação Líder-Subordinado (LMX)

A liderança assume um papel regulador no seio organizacional ao articular as expectativas dos colaboradores e da própria organização, através do estabelecimento de normas e da transmissão dos valores organizacionais aos colaboradores (Minkes et al., 1999, cit. por Ribeiro, 2015). Neste sentido, a relação estabelecida entre o líder e os seus subordinados afeta explicitamente a forma como estes experienciam o contexto de trabalho, determinando os comportamentos individuais adotados, influenciando o seu desempenho e, conseqüentemente, determinando a *performance* e sucesso da própria organização (Brower et al., 2000; Wang et al., 2005; Ribeiro, 2015).

Considerando a perspectiva que se foca no estudo da relação que o líder estabelece com os seus liderados, uma das teorias de liderança mais destacadas pela literatura é a *Leader-Member Exchange* (LMX), proposta por Graen e Uhl-Bien (1995). Este modelo teórico destaca-se por se basear nos pressupostos da Teoria da Díade Vertical (Dansereau et al., 1975), ao descrever a relação diádica entre o líder e seus subordinados, paralelamente dando ênfase ao estudo dos processos de troca mútua (Blau, 1964; Graen & Uhl-Bien, 1995). Neste sentido, a LMX determina a qualidade da relação de partilha mútua estabelecida entre líder e subordinado, qualidade essa que, por sua vez, determina o esforço físico e/ou mental, os recursos materiais, a informação e o suporte social transferidos entre ambas as partes (Graen & Scandura, 1987; Dienesch & Liden, 1986; Joo, 2010).

A teoria LMX tem por base a Teoria da Troca Social de Blau (*Social Exchange Theory*, 1964), a qual assenta no pressuposto de que as trocas ocorridas entre os indivíduos não só são interdependentes como dependem explicitamente das ações de recompensa demonstradas (Blau, 1964). Neste sentido, a permanência de um indivíduo numa díade depende de se, na sua perspectiva, aquilo que investe é, ou não, proporcionalmente recompensado pelo outro, estabelecendo-se obrigações e elementos de troca e de reciprocidade. Dito isto, e considerando o contexto organizacional, idealmente as relações estabelecidas deverão envolver trocas sociais de longa duração, baseadas na comunicação aberta, partilha de informação recíproca e compromisso e apoio mútuos, que, por sua vez, fomentem a confiança e lealdade entre ambas as partes (Blau, 1964; Uhl-Bien & Maslyn, 2003; Walumbwa et al., 2011).

Graen e Uhl Bien (1995) definem que o estabelecimento destas relações envolve três fases distintas: numa primeira fase as partes envolvidas são consideradas estranhas uma à outra; na segunda fase, começam a ganhar conhecimento e confiança entre si; e, por fim, na terceira fase, estabelecem efetivamente uma relação madura, caracterizada pela confiança, reciprocidade, respeito e troca mútua. Ademais, os mesmos autores sugerem que a LMX conjuga as vertentes

transacional e transformacional da liderança, propostas por Bass (1990), na medida em que, inicialmente, a interação entre as partes tende a incluir trocas materiais (e.g., acréscimo de benefícios para o colaborador) e, posteriormente, passa a envolver transações de teor social e psicológico (e.g., confiança, suporte e consideração recíproca). Dito isto, é possível ainda afirmar que estas trocas sociais envolvem transações tangíveis (i.e., trocas de cariz económico com obrigações específicas inerentes) e transações intangíveis, nas quais pelo menos uma das partes age de forma a beneficiar a outra, não esperando recompensações por parte da mesma (Homans, 1961, cit. por Casimir & Ooi, 2014).

Complementarmente, Liden e Maslyn (1998) afirmam que a LMX deve ser definida enquanto construto multidimensional, pois engloba dimensões subjacentes à reciprocidade que sustenta a relação líder-subordinado, nomeadamente: afeto (i.e., afeição mútua), contribuição (i.e., nível de contribuição percebido na troca), lealdade (i.e., manifestações públicas de apoio) e, por fim, respeito profissional (i.e., respeito pelo grau de conhecimento, competências e aptidões de cada membro da díade). Contudo, e de forma a simplificar e clarificar a análise e aplicabilidade prática deste construto, a presente investigação irá abordá-lo numa perspetiva unidimensional, ou seja, enquanto fator único. Assim, pressupõe-se que a relação líder-subordinado pode ser avaliada através de uma única dimensão que reflete a sua qualidade global, sem necessariamente considerar as diferentes componentes que podem fazer parte dessa relação (e.g., afeto, confiança, respeito e lealdade).

Contrariamente às teorias clássicas da liderança – e.g., Teoria dos 5 Traços Principais (Zaccaro et al, 2004), Teorias da Abordagem das Competências (e.g., Mumford, 2000; Katz, 1955), Teorias da Abordagem Contingencial e Situacional (e.g., Yukl, 1989; Yukl & Van Fleet, 1990) – a *Leader-Member Exchange* considera que os líderes estabelecem relações de trabalho distintas com cada liderado, mediante a quantidade e a qualidade das trocas inerentes à relação, bem como, das recompensas e benefícios envolvidos (Graen & Haga, 1975; Graen & Scandura, 1987). Neste sentido, as díades que percebem relações de alta qualidade, também denominadas díades de endogrupo, são caracterizadas pela reciprocidade, reconhecimento, lealdade e respeito profissional mútuos, sendo que tanto o líder como o liderado reúnem esforços para alcançar os objetivos comuns (Dienesch & Liden, 1986; Erdogan et al., 2002). Em contexto organizacional, quando o colaborador estabelece relações de alta qualidade com o líder, passa a integrar o círculo de proximidade com o qual este partilha conhecimento e informação privilegiada. Ademais, o líder concede a estes colaboradores um maior grau de envolvimento em momentos de tomada de decisão, atribui tarefas que envolvem maiores responsabilidades, fornece um maior suporte e, ainda, favorece a inserção em processos que

promovem o desenvolvimento (e.g., *mentoring* e *coaching*) e, conseqüentemente, a progressão de carreira (Howell & Shamir, 2005; Scandura & Schriesheim, 1994). Considerando tudo isto, nas relações líder-subordinado de alta qualidade os membros da díade atuam enquanto parceiros para o alcance de resultados organizacionais positivos. Por outro lado, nas díades de relacionamento de baixa qualidade, ou díades de exogrupo, os liderados limitam-se a cumprir as ordens que recebem por parte do líder (Gagnon & Michael, 2004), executando apenas as tarefas formalmente estabelecidas para as suas funções. Neste contexto, não se estabelecem ligações mútuas de proximidade, reciprocidade e confiança entre os membros da díade, dado que o colaborador não é percebido como membro do círculo de comunicação aberta e de partilha de conhecimento e informação privilegiados do líder.

Por fim, a teoria LMX pode ainda ser compreendida por meio da norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), a qual serve de base para os princípios da Teoria da Troca Social (Blau, 1964). Segundo esta perspectiva, a reciprocidade encontra-se na gênese de qualquer relação, na medida em que, ao envolver a análise das expectativas, investimentos e retornos de ambas as partes, acaba por determinar o estabelecimento de uma relação e a qualidade da mesma (Yammarino & Dansereu, 2002). Assim, quando um dos membros da relação age para benefício do outro, assume que o mesmo irá sentir a obrigação de retribuir em termos de atitudes e comportamentos, estabelecendo-se um equilíbrio e favorecendo a qualidade da díade (Kundi & Badar, 2021). Considerando isto, o princípio de reciprocidade pode ser positivo, quando um tratamento favorável gera um retorno positivo por parte do indivíduo, ou negativo, quando o indivíduo responde de forma negativa a um tratamento que, na sua perspectiva, considerou desfavorável (Faldetta, 2020; Gouldner, 1960). Em suma, e tal como será explorado pela presente investigação, a Teoria da Troca Social de Blau (1964) e a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960) surgem como paradigmas conceituais que podem ajudar a explicar e compreender de que forma a teoria LMX influencia os comportamentos adotados pelos indivíduos no contexto de trabalho (Khattak et al., 2020).

1.4. Regime de Trabalho

Durante muito tempo o regime de trabalho presencial foi implementado enquanto método de trabalho de eleição na generalidade das organizações. Contudo, a crise pandémica emergente no início do ano de 2020, associada ao aparecimento e rápida propagação global do vírus SARS-CoV-2 (mais conhecido como vírus COVID-19), teve um papel catalisador para a crescente implementação do teletrabalho (Eurostat, 2022), dando resposta às restrições na flexibilidade e mobilidade dos trabalhadores e, inclusive, à obrigatoriedade de confinamento decretada na

maioria dos países afetados. Adicionalmente, este regime de trabalho tem vindo a ser adotado em contextos organizacionais distintos, pois as organizações sentem uma necessidade crescente de acompanhar a concorrência na implementação de novos modelos de trabalho que combinem os benefícios da globalização, promovam uma maior flexibilidade entre gestores/entidades empregadoras e colaboradores e, conseqüentemente, que fomentem o balanço entre a vida pessoal e profissional (Amorim et al., 2021; Chamakiotis et al., 2021; Conforto & Amaral, 2016; Groen et al., 2018). Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2024), no final de 2023, cerca de 17,8% da população empregada em Portugal (aproximadamente 886,6 mil pessoas), trabalhava em regime de teletrabalho, isto é, a partir de casa com recurso a tecnologias de informação e comunicação.

No que concerne à sua origem, o conceito de teletrabalho emergiu no decorrer da crise petrolífera da década de 1970, com o objetivo de reduzir congestionamentos no trânsito e o consumo de combustíveis (Bailey & Kurland, 2002; Nilles, 1975, 1988). Jack Nilles (1998) foi pioneiro ao definir o teletrabalho como a “substituição parcial ou total de viagens de trabalho pela utilização de tecnologias de informação” (p. 301), a qual se refletiria numa redução dos custos de emprego, incremento da produtividade e, por fim, numa revolução social (Gálvez et al., 2020). Desde finais da década de 1990, os progressos registados ao nível das tecnologias de informação e comunicação (TICs), bem como, o crescente recurso a computadores e *softwares* de telecomunicação mais sofisticados e acessíveis enquanto ferramentas de trabalho, contribuíram para a crescente popularização deste regime (Rocha, 2021; Tavares, 2017).

Atualmente, e apesar de carecer de uma definição universalmente aceite e comum (Belzunegui-Eraso et al., 2020), a Organização Internacional do Trabalho (2020) define que o teletrabalho é uma modalidade de trabalho alternativa e flexível que, de forma temporária, regular ou exclusiva, possibilita que o trabalhador realize as suas atividades laborais remotamente a partir de um local de trabalho diferente do convencional, ou seja, fora das instalações físicas da organização, tudo isto através do recurso a TICs (Belzunegui-Eraso et al., 2020; Figueiredo et al., 2021; Vartiainen, 2021). Complementarmente, o artigo 165º do Código do Trabalho (2021) especifica que “considera-se teletrabalho a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação”.

Considerando tudo isto, é desde logo possível afirmar que o teletrabalho se destaca ao apresentar diversas vantagens a nível individual, organizacional e, ainda, social. No que concerne aos benefícios individuais mais destacados pela literatura, estes envolvem uma economia de custos e tempo despendidos em deslocações e viagens, uma maior liberdade no

planeamento e gestão do tempo, maior flexibilidade temporal e espacial, e ainda, maior autonomia e controlo relativamente à forma e ao local de trabalho (Conceição, 2023; Figueiredo et al., 2021; Tavares et al., 2021). Esta flexibilidade e autonomia atribuem ao trabalhador um maior controlo sobre a forma como estrutura o seu trabalho e o seu tempo livre, possibilitando uma melhor conciliação entre a sua vida profissional e pessoal (Conceição, 2023; Tavares et al., 2017). Por sua vez, isto poderá refletir-se em menores níveis de *stress*, no aumento da satisfação e, conseqüentemente, da motivação e produtividade do trabalhador (Conceição, 2023).

A nível organizacional, diversos autores examinam as conseqüências do trabalho remoto na produtividade individual e, conseqüentemente, da própria organização (e.g. Choudhury et al., 2020; Shi et al., 2020), sendo que estudos como os de Brunelle e Fortin (2021), Harpaz (2002) e Macaire (2021) defendem que o teletrabalho proporciona um aumento na produtividade e flexibilidade organizacionais, uma redução de custos para a organização e, ainda, menores níveis de absentismo e rotatividade por parte dos trabalhadores. Complementarmente, ao possibilitar o recrutamento de candidatos de áreas geográficas distintas, promove ainda a conceção de uma imagem organizacional flexível, positiva e favorável à retenção e atração dos profissionais desejados, independentemente da sua localização geográfica (Bailey & Kurland, 2002; Bulínska-Stangrecka & Bagieńska, 2021; Conceição, 2023; Harpaz, 2002).

Por fim, no que concerne a vantagens de cariz social, destacam-se os benefícios ao nível da redução dos danos ambientais, na medida em que o teletrabalho contribui para um decréscimo na quantidade de viagens diárias em transportes, na duração das mesmas e, conseqüentemente, nos níveis de congestionamento do tráfego (Conceição, 2023). Por sua vez, isto reflete-se na diminuição da poluição do ar e na poupança relativamente à utilização de infraestruturas e ao consumo de energia (Conceição, 2023; Kwon & Jeon, 2017). Além disto, este regime de trabalho pode suscitar o aumento da oferta de emprego ao reduzir a discriminação e promover oportunidades de integração de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho, quer sejam trabalhadores com filhos pequenos, pais solteiros, pessoas portadoras de algum tipo de deficiência ou que apresentem dificuldades em sair de casa devido a questões geográficas, religiosas ou culturais (Baruch, 2000; Conceição, 2023; Harpaz, 2002).

Não obstante a tudo isto, a adoção do teletrabalho representa diversos desafios. Considerando a perspetiva do trabalhador, a sua implementação envolve desde logo a redução da socialização entre colegas (Tavares et al., 2021), o que leva ao aumento de emoções negativas como isolamento, solidão e exclusão (Bailey & Kurland, 2002; Conceição, 2023;

Tavares, 2017), tanto a nível social com profissional. Por sua vez, estes sentimentos poderão associar-se ao aumento de mal-entendidos, à crescente probabilidade de falhas, conseqüente diminuição da satisfação laboral e, em casos mais agravados, suscitar situações de *burnout* (Bentley et al., 2016; Orhan et al., 2021; Wojkak et al., 2016). Além disto, também a natureza tecnológica e *software* das TICs, usadas como ferramentas de trabalho fulcrais neste regime, podem originar estados de *stress* tecnológico entre os teletrabalhadores que sintam maior dificuldade de adaptação e adoção das mesmas (Selimovic et al., 2021). Ademais, e considerando o ponto de vista dos gestores, a dificuldade de gerir geograficamente o trabalho afeta negativamente a capacidade de supervisão e controlo da realização das tarefas, prejudicando a objetividade da monitorização e avaliação do desempenho dos subordinados, fundamentais para o alinhamento entre as suas ações e a concretização dos objetivos organizacionais (Conceição, 2023; Groen et al., 2018; Kwon & Jeon, 2017). Por fim, a nível organizacional, o teletrabalho implica diversas mudanças que se refletem no seio organizacional em três dimensões, sendo elas, o desempenho, o comportamento e a cultura organizacionais (Caraiani et al., 2023). Considerando que a cultura de uma organização é maioritariamente construída e partilhada através das interações diárias entre colaboradores, da comunicação informal e dos valores compartilhados no ambiente de trabalho, diversos estudos (e.g., Caraiani et al., 2023; Macaire, 2022) consideram que este é o elemento organizacional que conduz a maiores desafios aquando do processo de transferência e adaptação para contextos de trabalho remotos (Caraiani et al., 2023; Ramdhani et al., 2017). Assim, os líderes e gestores enfrentam a necessidade de assegurar o estabelecimento e manutenção de relações baseadas na confiança, de forma a garantir resultados benéficos que se reflitam na satisfação com o trabalho, num bom desempenho profissional e, por fim, numa cultura organizacional remota e saudável (Caraiani et al., 2023).

Por fim, com o intuito de beneficiar das vantagens e ultrapassar as desvantagens supramencionadas, cada vez mais empresas têm apostado na adoção de modelos de trabalho híbrido. Tal como o seu nome sugere, esta é uma alternativa que combina as modalidades de trabalho presencial e remoto, na medida em que o trabalhador se desloca às instalações físicas da organização para exercer as suas funções, em determinados dias da semana ou do mês, contudo, nos restantes, usufrui da possibilidade de o fazer remotamente. Assim, esta é vista como uma solução flexível que permite gerir da melhor forma os níveis de trabalho remoto e presencial, de acordo com as especificidades de cada organização, bem como, de cada colaborador, reduzindo o impacto negativo na motivação e produtividade individual e, conseqüentemente, nos resultados financeiros organizacionais (Grzegorzcyk et al., 2021).

1.5. Hipóteses e Modelo de Investigação

Spector e outros colegas (e.g., Chen & Spector, 1992; Fox & Spector, 1999; Spector 1975, 1978; Storms & Spector, 1987) destacam que os comportamentos contraprodutivos no trabalho são impulsionados pelas condições stressantes do mesmo, denominadas *stressores* laborais. Estes *stressores*, por sua vez, geram emoções negativas nos colaboradores, como raiva e ansiedade (Spector, 1998). Conflitos interpessoais (Spector & Jex, 1998), ambiguidade de papéis (Kahn et al., 1964) ou constrangimentos organizacionais e de justiça percebida (Peters & O'Connor, 1990) são alguns dos principais *stressores* laborais identificados pela literatura, contudo, o presente estudo dá ênfase ao papel do estilo de liderança enquanto variável situacional que poderá explicar a adoção destas condutas.

A liderança e, mais especificamente, a sua natureza, isto é, o modo como é exercida, pode influenciar as atitudes, comportamentos e desempenho dos subordinados (e.g., Al-Romeedy & Ozbek, 2022; Santos, 2022; Zhang et al., 2021), sendo que a pesquisa tende a focar-se nos comportamentos positivos dos líderes e no facto de estes se refletirem em níveis de motivação e *performance* acrescidos (Cameron, 2012). Contudo, enquanto estilos de liderança positivos representam um fator crítico de sucesso que contribui para o desenvolvimento e competitividade organizacional (Zhang et al., 2021), estilos de liderança negativos têm um impacto prejudicial na organização e nos seus membros (e.g., Lin et al., 2013; Liu et al., 2012; Pardal, 2020).

Isto deve-se a uma visão baseada nos princípios de reciprocidade (Gouldner, 1960), na medida em que, ao percecionarem que são alvo de uma liderança negativa (e.g., liderança destrutiva ou liderança abusiva) por parte da sua chefia direta, os colaboradores tendem a sentir que, moralmente, possuem motivos para adotar comportamentos de trabalho que prejudicam, direta ou indiretamente, a organização (Pardal, 2020). Neste sentido, e considerando diversas investigações (e.g., Garrido, 2012; Mitchell & Ambrose, 2007; Pardal, 2020; Tepper, 2000) que estudaram o papel da perceção de estilos de liderança negativos por parte dos liderados enquanto fator que antecede a adoção de condutas e atitudes de trabalho contraprodutivas por parte dos mesmos, teoriza-se que lideranças positivas (entre as quais, a liderança autêntica) terão o efeito contrário.

Líderes autênticos criam ambientes de trabalho positivos através do estabelecimento de relações de confiança e identificação entre líder, liderado e organização (Avolio et al., 2004; Zhang et al., 2021), promovendo estados emocionais positivos no local de trabalho. Ademais, ao encorajar a comunicação aberta e a resolução construtiva de conflito, este estilo de liderança permite minimizar a frustração e o ressentimento entre colaboradores. Consequentemente, isto

traduz-se em níveis acrescidos de satisfação e motivação dos liderados para alcançar resultados benéficos para a organização (Avolio et al., 2004), pressupondo-se uma menor adoção de comportamentos prejudiciais no local de trabalho por parte destes. Neste contexto, estudos como os de Al-Romeedy e Ozbek (2022), Santos (2022) e Zhang et al., (2021) comprovaram que a percepção de uma liderança autêntica, através dos valores transmitidos e atitudes do líder, possui um efeito negativo na adoção de comportamentos contraprodutivos no trabalho por parte dos liderados. Considerando tudo isto, o presente estudo propõe o estudo da seguinte hipótese:

H1: Existe uma relação negativa entre a liderança autêntica e a adoção de comportamentos contraprodutivos no trabalho.

Diversos estudos (e.g., Hirst et al., 2016; Hsiung, 2012; Niu et al., 2018; Yıkılmaz & Sürücü, 2023; Wang et al., 2014) defendem que a liderança autêntica possui a capacidade de influenciar o desenvolvimento e manutenção das relações de troca entre líder e subordinado e, especificamente, promover o estabelecimento e reforçar relações LMX de alta qualidade. Tal como referido anteriormente, os líderes autênticos demonstram maior abertura na partilha de informação, expressam abertamente os seus sentimentos e pensamentos internos e focam-se na criação de mecanismos de decisão transparentes (Avolio et al. 2004; Hsiung, 2012). Consequentemente, ao demonstrarem um elevado padrão moral, integridade e honestidade, estes líderes suscitam a confiança, lealdade e identificação dos seus seguidores, fomentando o estabelecimento de relações de troca duradouras, recíprocas e genuínas com os mesmos (Hirst et al., 2016; Hsiung, 2012). Segundo a teoria LMX (Dienesch & Liden 1986; Uhl-Bien et al. 2000), estas características constituem elementos centrais das relações de alta qualidade, nas quais líder e subordinado agem mutuamente enquanto parceiros próximos (Hsiung, 2012). Por conseguinte, sugere-se que a liderança autêntica afeta positivamente a qualidade das relações líder-subordinado, ou seja, promove relações LMX de alta qualidade (Hirst et al., 2016; Hsiung, 2012; Wang et al., 2014).

Relativamente ao efeito da qualidade da relação líder-subordinado nos comportamentos individuais de trabalho dos seguidores, e segundo a Teoria da Troca Social de Blau (1964), quando o liderado percebe alta qualidade na relação LMX sente motivação para reciprocitar com atitudes favoráveis e comportamentos positivos, por vezes de forma inconsciente, estabelecendo aquele que considera ser um estado de equilíbrio positivo. Em contrapartida, quando percebe baixa qualidade e falta de reciprocidade na relação estabelecida com o líder, acaba também por agir em conformidade, prejudicando a pessoa, ou grupo de pessoas, que, na sua perspetiva, o trataram de forma desfavorável e inadequada no processo de troca social (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Graen & Hl-Bien, 1995). Para isso, o colaborador poderá acabar

por recorrer à adoção de condutas que se refletem negativamente no seio organizacional, entre as quais condutas consideradas contraprodutivas (Faldetta, 2020; Kundi & Badar, 2021).

Considerando que em relações LMX de alta qualidade o liderado é alvo de níveis de atenção, apoio, consideração e comunicação acrescidos por parte do líder, estudos como o de Newton e Perlow (2021) pressupõe que relações LMX de baixa qualidade podem assumir um papel de *stressor* laboral, envolvendo maiores níveis de raiva e revolta com o líder e/ou com a própria organização. Assim, liderados que estabelecem relações LMX de baixa qualidade sentirão maior vontade de adotar condutas contraprodutivas, para reduzir a sua insatisfação e retificar a situação de desequilíbrio percebido (Lazarus, 1995; Newton & Perlow, 2021), enquanto liderados envolvidos em relações LMX de alta qualidade irão apresentar menor propensão para adotar comportamentos de trabalho desviantes. Dito isto, uma relação LMX de alta qualidade influencia negativamente a adoção de CCP no trabalho por parte dos liderados, pois fornece recursos laborais e emocionais que permitem preencher determinadas lacunas que possam surgir no estabelecimento de relações em contexto laboral (Lebrón et al., 2018).

Tendo isto em consideração, em contexto organizacional, quando o colaborador percebe a autenticidade no seu líder e, conseqüentemente, reciprocidade, transparência e confiança na relação de alta qualidade que estabelece com o mesmo, procura agir de forma adequada, beneficiando o líder e a própria organização, ou seja, evitando a adoção de condutas contraprodutivas no trabalho. Posto isto, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: A relação entre a liderança autêntica e os comportamentos contraprodutivos no trabalho é mediada pela qualidade da relação que é estabelecida entre o líder e o liderado (tendo por base o modelo *LMX*).

Os pressupostos de Walsh et al. (2024) indicam que as interações que ocorrem através de meios eletrónicos e de forma não presencial no trabalho remoto podem influenciar a percepção das atitudes e “mensagens” emocionais transmitidas pelo líder, afetando a forma como o liderado processa os comportamentos de liderança. Assim, alguns dos fatores contextuais que caracterizam as ligações estabelecidas remotamente (e.g., ambiguidade) podem levar a que certas declarações ou ações de liderança do líder acabem por ser incorretamente percebidas, prejudicando a forma e intensidade com que o liderado assimila as condutas, valores e ideais partilhados numa liderança autêntica (Varma et al., 2022; Walsh et al., 2024). Por sua vez, isto poderá prejudicar a eficácia da adoção deste estilo de liderança, conseqüentemente dificultando o estabelecimento de relações líder-subordinado que sejam transparentes, autênticas e recíprocas.

Complementarmente, e apesar de contextos de trabalho distintos envolverem diferentes expectativas de ambas as partes relativamente ao grau de afinidade e reciprocidade nas relações estabelecidas, Norman et al., (2020) e Varma et al. (2022) consideram inevitável que a proximidade física aquando das interações que ocorrem entre líder e subordinado, em contextos de trabalho presencial, seja um fator-chave para o estabelecimento de relações LMX de alta qualidade. Assim, sugerem que, em contextos de trabalho híbrido ou de teletrabalho, observa-se uma dificuldade acrescida em instituir relações de confiança, transparência e reciprocidade, devido à ausência de aspetos que tradicionalmente determinam e facilitam este processo, entre as quais a interação cara-a-cara. Ademais, em contextos de trabalho híbrido ou remoto, a ausência parcial ou total desse fator pode suscitar ambientes de desconfiança e, conseqüentemente, desconexão e isolamento profissional e social (Varma et al., 2022), dificultando ainda mais o estabelecimento dessas mesmas relações.

Tal como explicado anteriormente, aquando das interações ocorridas no seio organizacional, os valores e comportamentos do líder influenciam, direta e indiretamente, as percepções, sentimentos e atitudes do liderado, ditando a qualidade das trocas ocorridas entre ambos. Por sua vez, este efeito irá ser influenciado pela intensidade de trabalho presencial, sendo que aspetos como a proximidade física e a comunicação direta são fulcrais para a criação de ambientes de confiança e conexão profissional e social, favorecendo o estabelecimento de relações LMX de alta qualidade. Assim, quando a intensidade de trabalho presencial é alta, a relação entre a liderança autêntica e a qualidade da relação líder-subordinado é mais forte, ou seja, propõe-se que a intensidade de trabalho presencial modera a relação entre a liderança autêntica e a qualidade da relação LMX:

H3: A intensidade de trabalho presencial modera a relação entre a liderança autêntica e a qualidade da relação líder-subordinado, sendo a relação mais forte quando a intensidade de trabalho presencial é maior do que quando a intensidade é menor.

Complementarmente, a literatura destaca determinados aspetos que variam de acordo com o regime de trabalho e que influenciam a experiência laboral do trabalhador, conseqüentemente determinando as relações que este estabelece e os comportamentos individuais de trabalho que adota (Holland et al., 2016). Assim, em contextos de trabalho parcial ou totalmente remotos, a diminuição do contato direto com o líder e restantes colegas de trabalho e a maior flexibilidade para o trabalhador decidir onde e quando trabalhar são dois fatores que limitam a adoção de comportamentos que, em investigações realizadas em contextos de trabalho presencial, seriam concetualmente identificados como desviantes (e.g., agressão física e chegar atrasado ao local de trabalho sem autorização) (Robinson & Bennett, 1995). Por outro lado, a diminuição do grau

e rigor da supervisão direta por parte da chefia, em contextos de trabalho remoto, podem levar a maiores oportunidades de distração e utilização incorreta do tempo de trabalho por parte dos subordinados (e.g., realizando tarefas domésticas). A adoção destes comportamentos durante o horário de trabalho, no qual seria esperado que os trabalhadores estivessem focados em exercer as suas funções laborais, acaba por se refletir em prejuízos para a organização (Holland et al., 2016), recentemente originando uma nova dimensão para o estudo de comportamentos de trabalho contraprodutivos em diferentes regimes de trabalho.

Considerando a vasta literatura que comprova efetivamente a importância do papel da liderança autêntica na redução de condutas desviantes no trabalho adotadas pelos liderados, especificamente em regime de trabalho presencial (e.g., Al-Romeedy & Ozbek, 2022; Santos, 2022; Zhang et al., 2021), pressupõe-se que aspetos como a interação direta facilitam a construção de confiança, transparência e suporte, o que, por sua vez, contribui para o estabelecimento de relações de alta qualidade e, conseqüentemente, para uma redução dos comportamentos de trabalho contraprodutivos. Assim, quando a intensidade de trabalho presencial é alta, o impacto da liderança autêntica na melhoria da qualidade da relação líder-subordinado e, conseqüentemente, na redução dos comportamentos contraprodutivos, é mais forte, i.e., a quarta hipótese de estudo propõe um efeito de mediação moderada:

H4: A intensidade de trabalho presencial modera a relação indireta entre a liderança autêntica e os comportamentos contraprodutivos no trabalho via qualidade da relação líder-subordinado, sendo a relação mais forte quando a intensidade de trabalho presencial é maior do que quando a intensidade é menor.

Considerando as hipóteses sugeridas, será realizado um estudo correlacional que permitirá testar o modelo de investigação exposto na Figura 1.1 A metodologia utilizada será descrita no capítulo que se segue.

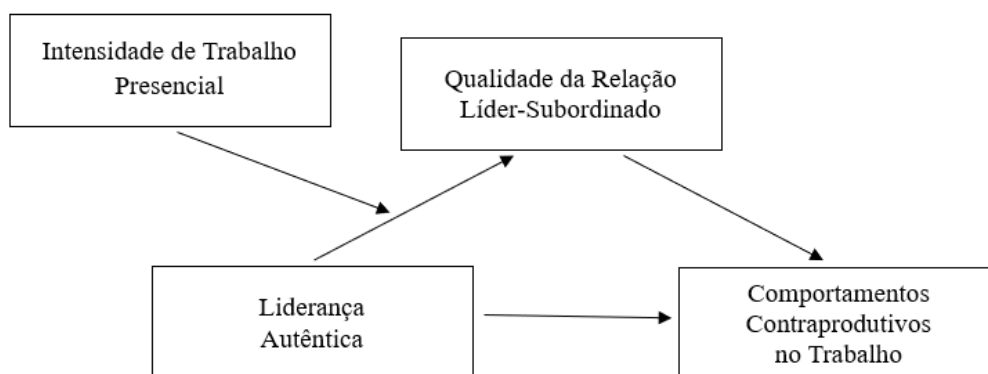


Figura 1.1. Modelo de Investigação

Capítulo II – Método

2.1. Procedimento

O presente estudo adotou uma abordagem quantitativa correlacional e de corte transversal, uma vez que se pretendia analisar e estabelecer relações entre as variáveis envolvidas no mesmo. Assim, optou-se por realizar a recolha de dados através de um questionário *online*, construído com recurso à plataforma *Qualtrics Survey Software* e divulgado por via eletrónica, quer através de redes sociais profissionais (e.g., *LinkedIn*), quer através de uma rede de contactos informal. No que concerne a critérios de seleção, definiu-se que o inquirido deveria trabalhar há, pelo menos, um ano na organização e sob o comando da mesma chefia direta há, pelo menos, três meses.

A recolha de dados decorreu aproximadamente durante dois meses, de 8 de fevereiro a 10 de abril de 2024, observando-se um total de 588 acessos ao questionário. Contudo, verificou-se a necessidade de excluir 318 participantes, sendo que 164 foram retirados da amostra devido ao não preenchimento do questionário na íntegra, 112 por incumprimento dos critérios de seleção, e ainda, 42 foram excluídos devido a incoerência em questões de controlo de qualidade (e.g., “Para efeitos de controlo de qualidade, seleccione a resposta "Raramente".”), obtendo-se uma amostra final de 270 participantes. Considerando o procedimento de recolha de dados, esta trata-se de uma amostra não probabilística, na medida em que nem todos os trabalhadores em Portugal tinham igual chance de participar no estudo, bem como, de conveniência, pois o questionário foi partilhado numa rede de contactos próxima e limitada.

2.2. Participantes

Tal como supramencionado, a amostra é constituída por 270 participantes com idades compreendidas entre os 21 e os 67 anos ($M= 31.84$; $DP= 9.04$), sendo a maioria do sexo feminino (61.5%). No que concerne ao seu nível de escolaridade, a maioria dos inquiridos concluiu algum grau de ensino superior (93%), sendo que 95 detêm uma licenciatura (35.2%), 123 possuem um mestrado (45.6%) e 33 concluíram uma pós-graduação (12.2%). Paralelamente a isto, os restantes 19 (7%) completaram o ensino secundário. Quanto à antiguidade na organização, esta apresenta uma média de cinco anos ($M= 5.11$; $DP= 7.05$), oscilando entre um e 37 anos. A nível de situação contratual, 87.4% da amostra possui contrato efetivo (i.e., sem termo), seguindo-se 9.6% com contrato de trabalho a termo, 1.9% em trabalho temporário ou *outsourcing* e, por fim, 1.1% são estagiários. Dito isto, e para efeitos de análise, observa-se que 87.4% são efetivos e os restantes 12.6% são não efetivos. Importa ainda referir que a maioria dos inquiridos não exerce um cargo de chefia (74.8%).

Quanto ao regime de trabalho em que exercem funções, observou-se que 176 inquiridos, o que equivale a, aproximadamente, 65% da amostra, reporta trabalhar em regime híbrido, oscilando entre trabalho presencial e remoto. Dos restantes participantes, 81 exercem as suas funções em regime totalmente presencial (i.e., cinco dias por semana) e somente 13 reportam fazê-lo em regime totalmente remoto (i.e., teletrabalho cinco dias por semana).

Relativamente ao setor de atividade, 85.6% dos participantes trabalha no setor terciário, sendo que 91.9% da amostra trabalha numa organização privada e 83% numa organização com fins lucrativos. Quanto à sua dimensão, 67.4% dos inquiridos exerce funções numa empresa considerada de grande dimensão (i.e., com mais de 250 trabalhadores), 20.7% trabalha numa empresa de média dimensão (i.e., com 50 a 249 trabalhadores), 9.3% numa empresa de pequena dimensão, e, por último, apenas 2.6% colabora com uma microempresa.

No que concerne ao tempo em que os participantes trabalham com a sua atual chefia direta, ou seja, à antiguidade na díade que constituem com a mesma, a média é de três anos ($M= 2.88$; $DP= 4.1$), podendo oscilar entre os três meses e os 30 anos. Por fim, relativamente à frequência e suporte utilizado nas interações com a chefia direta, para a maioria dos participantes esta acontece diariamente (77.8%) e em suporte misto (51.5%), ou seja, tanto ocorre virtualmente como presencialmente.

Quadro 2.1 - *Síntese das principais características sociodemográficas e profissionais da amostra*

	Participantes
N	270
% Mulheres	61.5
Idade média (anos)	31.8
% Frequentaram o ensino superior	95
Antiguidade na organização média (anos)	5.1
% Trabalhadores efetivos	87.4
% Exercem funções em regime híbrido	65
% Chefias	25.2
% Organizações no setor terciário	85.6
% Organizações privadas	91.9
% Organizações com fins lucrativos	83
% Organizações de grande dimensão (\geq a 250 colaboradores)	67.4
Antiguidade na díade média (anos)	2.9
% Frequência de interação diária com a chefia direta	77.8
% Interação com a chefia em suporte misto	51.5

Fonte: Elaboração própria

2.3. Instrumento e Medidas

O questionário iniciava-se com um consentimento informado (Anexo A), o qual assegurava o anonimato e a confidencialidade de todas as respostas, destacava o caráter voluntário da participação e esclarecia a possibilidade de desistência a qualquer momento. De seguida, foram apresentadas as questões que permitiam avaliar cada um dos constructos englobados no modelo de investigação. Complementarmente, considerou-se pertinente medir também uma variável *marker* (Autoeficácia Criativa) e a variável Desejabilidade Social, de forma a controlar a ocorrência de erros de método comum inerentes à utilização de uma fonte única e da recolha de dados num momento único (Podsakoff et al., 2024). A isto seguia-se um conjunto de questões sociodemográficas que possibilitavam a caracterização da amostra de forma mais completa. No final do questionário, foi apresentada ao participante uma ficha informativa que continha informação adicional sobre os objetivos do estudo (*debriefing*, Anexo B).

De modo a garantir a consistência dos seus itens, as medidas foram devidamente submetidas a um teste de consistência interna com recurso ao cálculo do alfa de *Cronbach* (α). Este coeficiente apresenta valores que variam entre zero e um, sendo que o limite mínimo considerado aceitável é 0.60 (Gomes & Cesário, 2014). Assim, seguiu-se o pressuposto de que, quando o valor do alfa de *Cronbach* é inferior ao mencionado, torna-se inadequado prosseguir para análises estatísticas mais avançadas.

2.3.1. Liderança Autêntica (Variável Preditora)

A variável liderança autêntica foi acedida através do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) desenvolvido por Walumbwa e colegas (2008) e adaptado para língua portuguesa por Rego et al. (2012) (Anexo C). Através do *website Mind Garden*, foi obtida autorização de utilização do questionário para efeitos de investigação.

Esta escala é composta por 16 itens que, quando devidamente agrupados, permitem medir as quatro dimensões da liderança autêntica: cinco itens relativos à transparência relacional (e.g., “Assume os erros que comete.”, $\alpha=.79$), quatro itens à perspetiva moral internalizada (e.g., “Toma decisões baseadas em elevados padrões éticos.”, $\alpha=.82$), três ao processamento equilibrado de informação (e.g., “Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.”, $\alpha=.78$) e, por fim, quatro à autoconsciência (e.g., “Procura obter informação (*feedback*) das pessoas para melhorar as interações com elas.”, $\alpha=.84$). Através de uma escala de resposta tipo *Likert* de cinco pontos (0= “Nunca”; 4= “Frequentemente, senão sempre”), foi então solicitado que o inquirido refletisse sobre a frequência com que a sua chefia direta (i.e., o seu líder) adota cada um dos comportamentos indicados.

Tal como proposto por Luthans e colaboradores (2008), e à semelhança de pesquisas anteriores (e.g., Balogun et al., 2020; Duarte et al., 2021; Ribeiro et al., 2019; Zainal et al., 2022), numa fase inicial os itens foram agrupados de acordo com a dimensão a que pertencem. Posteriormente, as quatro dimensões foram agrupadas de forma a obter-se o indicador geral da variável, o qual apresenta um alfa de *Cronbach* de 0.93 na presente amostra.

2.3.2. Qualidade da Relação Líder-Subordinado (Variável Mediadora)

Para avaliar a qualidade da relação estabelecida entre líder e subordinado, recorreu-se à escala *Leader-Member Exchange*, desenvolvida por Scandura e Graen (1984) e adaptada à população portuguesa por Currell et al. (2010) (Anexo D). Esta é composta por sete itens (e.g., “Qual a possibilidade da sua chefia o defender?”) que apresentam uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos adequada a cada um dos itens (e.g., 1= Nenhuma; 5= Muita), de forma que, quanto maior a pontuação, maior a qualidade da relação. A medida apresentou um alfa de *Cronbach* de 0.94.

2.3.3. Comportamentos Contraproduativos no Trabalho (Variável Critério)

De forma a aceder à frequência com que os inquiridos adotam comportamentos deliberados que prejudicam a organização e/ou os seus membros, foram utilizadas onze questões elaboradas por Ali e Bukhari (2009), por sua vez adaptadas da *Workplace Deviance Scale* (Bennett & Robinson, 2000) e aplicadas à população portuguesa em diversas investigações (e.g., Leitão, 2021; Silva, 2020), ainda que não apresentem uma versão oficialmente traduzida e validada para esta língua (Anexo E).

Importa referir que alguns dos itens sofreram alterações a nível gramatical e semântico, de forma a garantir a coerência e ir ao encontro dos restantes tópicos abordados no estudo e, mais especificamente, à questão do regime de trabalho. Assim, os itens “Fazer um intervalo extra, ou maior do que o aceitável, no local de trabalho.” e “Chegar tarde ao trabalho, sem autorização.” foram substituídos por “Fazer um intervalo extra, ou maior do que o aceitável, durante o horário de trabalho.” e “Começar a trabalhar atrasado, sem autorização.”, respetivamente, com o intuito das ações retratadas fazerem sentido nos diferentes regimes de trabalho (i.e., presencial, híbrido ou remoto).

As afirmações foram respondidas numa escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (1= Nunca; 5= Sempre) e a medida apresentou um alfa de *Cronbach* de 0.73.

Uma vez que era solicitado que o inquirido respondesse por autorretrato a itens com algum teor negativo e pessimista, considerou-se pertinente acrescentar uma variável que minimizasse

possíveis constrangimentos inerentes a esta situação. Assim, e apesar de não fazer parte do modelo de investigação, incluiu-se no questionário uma variável de comportamentos individuais de natureza mais positiva e otimista – a variável Comportamentos de Cidadania Organizacional. Esta foi acedida através de sete itens retirados da escala desenvolvida por Konovsky e Organ (1996) e traduzida por Rego et al. (2010) para a língua portuguesa, sendo quatro itens associados à sub-dimensão de altruísmo (e.g., “Ajudar os outros a tornarem-se mais produtivos.”) e três referentes à sub-dimensão de cortesia (e.g., “Respeitar os direitos e regalias das outras pessoas.”). Uma vez que foram apresentados aquando dos itens da escala dos CCP, também estes foram medidos através de uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (1= Nunca; 5= Sempre) (Anexo F). Esta medida apresentou um valor de alfa de *Cronbach* de 0.65, o que indica que, caso seja relevante, a variável poderá ser utilizada em análises estatísticas posteriores, inclusive enquanto variável controlo.

2.3.4. Intensidade de Trabalho Presencial (Variável Moderadora)

A variável intensidade de trabalho presencial foi medida através da questão “Considerando os últimos três meses de trabalho, em média, por semana, quantas vezes exerceu as suas funções em regime presencial?”, tendo seis opções de resposta: a) 0 dias, eu trabalho totalmente em regime remoto; b) 1 dia em regime presencial; c) 2 dias em regime presencial; d) 3 dias em regime presencial; e) 4 dias em regime presencial; e f) 5 dias, eu trabalho totalmente em regime presencial (Anexo G).

2.3.5. Desejabilidade Social (Variável Controlo)

A desejabilidade social diz respeito à tendência dos indivíduos para se apresentarem de acordo com aquilo que consideram ser mais socialmente favorável à sua imagem, ou seja, invés de responderem às perguntas do questionário com sinceridade optarem pela aceitabilidade social de forma a ficarem “bem-vistos” (Fischer & Fick, 1993; Podsakoff et al., 2024).

Uma vez que a avaliação dos comportamentos contraprodutivos no trabalho foi realizada por autorrelato, e devido à complexidade ética deste tópico, considerou-se pertinente incluir uma medida de desejabilidade social que permitisse medir a tendência dos inquiridos para exagerarem nesse mesmo autorrelato. Esta variável foi então acedida através de três itens desenvolvidos por Fischer e Fick (1993), respondidos numa escala de tipo *Likert* de cinco pontos (1= Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente) e traduzidos para a língua portuguesa no âmbito da presente investigação (Anexo H). Importa referir que os itens um e dois (e.g., “Houve ocasiões em que me aproveitei de alguém.”) foram recodificados de acordo

com os pressupostos de Halbusi et al. (2021), segundo os quais valores mais elevados refletem maior desejabilidade social.

Com o intuito de melhorar a validade e fiabilidade da medida, e uma vez que o alfa de consistência interna da mesma originalmente apresentava um valor muito aquém do desejável, observou-se a necessidade de excluir o item três (“Nunca fiquei incomodado/a quando as pessoas expressaram ideias muito diferentes das minhas.”). Posto isto, o indicador passou a ser constituído por apenas dois itens, os quais apresentaram uma correlação de .42. Considerando que, para que se possa construir um indicador, esta correlação deve ser, pelo menos, moderada (i.e., superior a .40), foi possível prosseguir para análises estatísticas futuras, nas quais a variável poderá inclusive ser utilizada como variável controlo.

2.3.6. Autoeficácia Criativa (Variável Marcadora)

Segundo Podsakoff et al. (2024), a utilização de uma variável marcadora ou *marker* é aconselhada quando a avaliação das variáveis de um estudo ocorre num momento temporal único com recurso a medidas de autorrelato, ou seja, através de uma fonte singular, neste caso o trabalhador (Lindell & Whitney, 2001; Podsakoff et al., 2024). De acordo com Richardson et al. (2009), a variável marcadora ideal deve ser escolhida *a priori* e não estar teoricamente relacionada com as variáveis fundamentais do estudo, ainda que seja semelhante a estas a nível de conteúdo e formato. Assim, e apesar desta variável não estar visivelmente presente no modelo de investigação, incluiu-se no questionário uma escala de Autoeficácia Criativa, com o intuito de identificar a ocorrência do erro de variância do método comum e, especificamente, de fonte única.

A autoeficácia criativa refere-se à autoconfiança de uma pessoa para gerar resultados criativos (Tierney & Farmer, 2002), ou seja, segundo este construto o que realmente importa não são as capacidades objetivas que cada indivíduo possui para ser criativo e inovador, mas sim a sua crença subjetiva relativamente a estas (Lemons, 2010). Esta variável, também usada como variável marcadora por Wang et al. (2021), foi medida através de três itens da autoria de Tierney e Farmer (2002) que apresentavam uma escala de resposta de tipo *Likert* de sete pontos (1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente) (Anexo I). Um exemplo de item apresentado é “Sinto que sou bom/boa a criar ideias novas.”. Embora esta medida não possua, até ao momento, uma versão oficialmente traduzida e validada para português, esta tem vindo a ser utilizada por investigações realizadas em amostras da população portuguesa (e.g., Conceição, 2023; Guedes, 2023; Rocha, 2021). No que concerne ao alfa de *Cronbach*, a autoeficácia criativa apresentou um valor de 0.83.

2.3.7. Características Sociodemográficas

De forma a possibilitar uma caracterização completa dos participantes, e em conformidade com os objetivos da investigação, foram solicitadas informações sobre o próprio inquirido (e.g., idade, género e escolaridade), a organização a que pertence (e.g., antiguidade na mesma, exercício de cargo de chefia ou não, situação contratual, dimensão e setor de atividade) e, ainda, a relação com a sua chefia direta (e.g., antiguidade da relação e frequência de interação) (Anexos J e K).

2.4. Análise do Erro do Método Comum/Fonte Única

Segundo os pressupostos de Lindell e Whitney (2001), para controlar e identificar possíveis enviesamentos de fonte única na amostra, é necessário garantir que a variável marcadora não esteja associada a, pelo menos, uma das variáveis de interesse do estudo (Lindell & Whitney, 2001; Podsakoff et al., 2024). Assim, e tal como desejável aquando da sua inclusão na presente investigação, a Autoeficácia Criativa (i.e., variável marcadora) revelou-se significativamente correlacionada com somente uma das variáveis em análise - os comportamentos de trabalho contraproduativos ($\rho = -.18, p < .01$) (Quadro 3.1). Uma vez que o resultado obtido é negativo, sugere-se que níveis mais elevados de autoeficácia criativa estejam associados a níveis mais baixos de adoção destes comportamentos. Neste sentido, considerou-se desde logo que o erro do método comum não se encontra evidente de forma considerável na presente investigação.

Apesar da técnica da variável marcadora ter sido implementada com sucesso, esta apenas permite identificar a ocorrência de variância do método comum, apresentando algumas limitações (Podsakoff et al., 2024). Assim, considerou-se necessário complementar a análise com o Teste de Harman (Podsakoff et al., 2024) (Anexo M), realizado através de uma análise fatorial exploratória não rodada na qual são incluídos os itens de todas as variáveis relevantes do estudo, o que permite identificar o número de fatores necessários para explicar a variância das mesmas (Podsakoff et al., 2024). Assim, se o primeiro fator apresentar uma variância total explicada inferior a 50% afasta-se a existência de enviesamentos preocupantes decorrentes da recolha de dados em fonte única ou método comum. Na presente investigação, o teste revelou que o primeiro fator apresentou um valor de 30.08%, ou seja, um único fator explica 30.68% da covariância das medidas. Ainda que a realização do teste de Harman só permita testar o erro de variância do método comum, e não controlá-lo, os resultados sugerem que este não se encontra presente de forma notável na amostra.

Complementarmente, diversos autores dedicaram-se à formulação de algumas soluções específicas que permitem fazer face às principais críticas das quais esta técnica tem vindo a ser

alvo na literatura. Entre estas soluções destacam-se alguns procedimentos que podem, e devem, ser adotados *a priori* da fase de distribuição dos questionários, como é o caso da inserção de uma medida de desejabilidade social (Hulland et al., 2017; Podsakoff et al., 2024), algo que efetivamente foi também posto em prática no presente estudo.

Apesar das diversas precauções tomadas e dos resultados indicarem que o erro do método comum está controlado, a complexidade do tema não permite excluir com certeza a ocorrência de enviesamentos nos resultados obtidos. Assim, a presença do erro do método comum no presente estudo continua a ser uma possibilidade, reforçando-se a importância de todos os resultados analisados e interpretados serem alvo de atenção, cautela e preocupação redobradas (Hulland et al., 2018; Tehseen et al., 2017).

Capítulo III – Resultados

O vigente capítulo engloba a apresentação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário e, conseqüentemente, a análise das hipóteses de investigação anteriormente estabelecidas. Numa primeira fase, os dados recolhidos foram descarregados para uma base de dados com recurso ao software *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, na versão 29.0.1.0., o que possibilitou a descrição estatística e análise de correlações. Posteriormente, o teste ao modelo de investigação foi executado através da ferramenta macro *PROCESS*, na versão 4.2. (Hayes, 2022).

3.1. Análise Descritiva e Correlações entre Variáveis

Após a caracterização da amostra, procedeu-se ao cálculo das médias, desvios-padrão e correlações entre as principais variáveis que compõem o modelo de investigação, bem como variáveis controlo. Assim, no que concerne à análise descritiva das variáveis compósitas estudadas, e considerando o Quadro 3.1, é possível desde logo observar que se registaram valores de liderança autêntica superiores ao valor médio da escala de resposta ($M= 3.77$; $DP= .84$), considerando que esta variava entre um e cinco. Por sua vez, isto indica que a maioria dos colaboradores que constituem a amostra do estudo percebem os seus líderes como líderes autênticos. O mesmo verificou-se quanto à qualidade da relação líder-subordinado ($M= 3.84$; $DP= 0.92$), cuja escala de resposta oscilava entre um e cinco, e à intensidade de trabalho presencial ($M= 4.24$; $DP= 1.5$), na qual a escala de resposta variava entre um e seis, ou seja, ambas as variáveis apresentaram também valores acima do ponto médio das respetivas escalas. Por outro lado, os inquiridos apresentaram uma percepção de adoção de CCP consideravelmente baixa em relação ao valor médio da escala de resposta ($M= 1.59$; $DP= 0.38$), considerando que também esta oscilava entre zero e cinco.

Adicionalmente, considerou-se ainda pertinente realizar uma análise complementar, especificamente através do *one sample t-test*, com o intuito de verificar se as respostas obtidas são significativamente distintas do ponto médio da respetiva escala de resposta. Assim, foi possível observar que tanto a liderança autêntica ($p < .001$, $95\% BootIC = 3.67, 3.87$) como a qualidade da relação líder-subordinado ($p < .001$, $95\% BootIC = 3.73, 3.95$) se apresentam ligeiramente acima do valor médio das respetivas escalas de resposta, exibindo valores entre o ponto três e o ponto quatro. Relativamente à intensidade de trabalho presencial ($p < .001$, $95\% BootIC = 4.06, 4.42$), esta está entre o ponto quatro e o ponto cinco. Por fim, os comportamentos contraproduativos ($p < .001$, $95\% BootIC = 1.54, 1.64$) apresentam-se abaixo do valor médio da escala de resposta, mais especificamente entre o valor um e dois.

De modo a verificar o nível de associação existente entre as variáveis em estudo, e considerando a natureza nominal e ordinal de algumas, recorreu-se ao cálculo do coeficiente de correlação de *Spearman* (ρ ou ρ). Este coeficiente permite medir a associação entre duas variáveis, indicando se esta é negativa ou positiva (mediante a proximidade dos valores a -1 ou 1), bem como, se é significativa ou não.

De acordo com as correlações apresentadas no Quadro 3.1, a liderança autêntica percebida pelos inquiridos demonstrou-se significativamente correlacionada com as restantes variáveis do modelo, sendo que esta relação é positiva e forte no caso da qualidade da relação da díade ($\rho = .79, p < .01$) e fraca e negativa relativamente aos CCP ($\rho = -.22, p < .01$). Estes resultados revelam que elevados níveis de liderança autêntica percebida por parte dos colaboradores se refletem em níveis mais elevados de qualidade da relação líder-subordinado, bem como, na redução dos níveis de CCP reportados. Por sua vez, os CCP apresentam também uma correlação fraca e negativa com a qualidade da relação líder-subordinado ($\rho = -.24, p < .01$), o que pode significar que quanto maiores são os níveis de qualidade da relação LMX, menor a adoção de CCP por parte dos liderados.

Relativamente à variável intensidade de trabalho presencial, esta apresenta correlação negativa e fraca tanto com a liderança autêntica ($\rho = -.17, p < .01$) como com a qualidade da relação LMX ($\rho = -.13, p < .05$), o que indica que o aumento da intensidade de trabalho presencial reflete, ainda que de um modo fraco, uma diminuição nos níveis de percepção de liderança autêntica e de qualidade da relação líder-subordinado. Contrariamente a isto, verificou-se que a correlação entre o número de dias de trabalho em regime presencial e o nível de adoção de CCP não é significativa ($\rho = .11, n.s.$). Em suma, é possível salientar que as principais variáveis do modelo de investigação em estudo se encontram significativamente correlacionadas entre si, à exceção da variável do regime de trabalho.

Por fim, procedeu-se à análise da existência de correlações entre as variáveis sociodemográficas e a variável critério, no sentido de apurar a necessidade de efetuar o controlo das mesmas na fase de teste ao modelo de investigação, enquanto covariadas. Assim, verificou-se a ausência de correlações significativas entre as variáveis referidas e os comportamentos de trabalho contraprodutivos, o que leva a que nenhuma variável sociodemográfica seja considerada em análises estatísticas posteriores.

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

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Comportamentos de Cidadania Organizacional	4.05	.56	(.65)						
2. Autoeficácia Criativa	5.29	.91	.22**	(.83)					
3. Desejabilidade Social	4.49	.66	.27**	.05					
4. Liderança Autêntica	3.77	.84	.16**	.05	.11	(.93)			
5. Qualidade da Relação Líder-Subordinado	3.84	.92	.20**	.11	.03	.79**	(.94)		
6. Regime de Trabalho	4.24	1.5	-.06	.00	-.18**	-.17**	-.13*		
7. Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho	1.59	.38	-.33**	-.18**	-.46**	-.22**	-.24**	.11	(.73)

Notas: ** $p < .01$; * $p < .05$; Coeficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis.

Fonte: Elaboração própria

3.2. Teste do Modelo de Investigação

De forma a testar as hipóteses previamente estabelecidas, numa primeira fase foi necessário verificar os diferentes pressupostos inerentes a este teste. Assim, os pressupostos de normalidade, independência e homocedasticidade dos erros, ausência de multicolinearidade entre as variáveis estudadas e de variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo foram corroborados, o que validou a implementação de um modelo de regressão linear.

Posto isto, procedeu-se então ao estudo dos efeitos total, diretos e, ainda, do efeito indireto da variável mediadora, através da aplicação do modelo quatro da *Process*, sendo este o mais indicado em análises que envolvam mediação simples (Hayes, 2017). Adicionalmente, e considerando a existência de correlações significativas com as variáveis essenciais que constituem o modelo analisado (Quadro 3.1), as variáveis autoeficácia criativa, comportamentos de cidadania organizacional, desejabilidade social e intensidade de trabalho presencial, foram incluídas nas análises enquanto covariadas.

O efeito total da liderança autêntica nos CCP revelou-se negativo e significativo ($B = -.064$, $95\%BootIC = -.111; -.017$). Isto indica que, e tal como a primeira hipótese (H1) sugeria, quanto maior a perceção que o colaborador tem de que o seu líder é autêntico, menor a propensão para adotar comportamentos contraproduativos no trabalho (Quadro 3.2).

Considerando agora a variável mediadora no modelo analisado, observa-se que a liderança autêntica tem um efeito positivo e significativo na mesma ($B = .913$; $95\%BootIC = .840; .986$), sendo que quanto mais o colaborador percebe o líder como autêntico, maior é a qualidade da relação que se estabelece entre ambos. Por sua vez, a qualidade desta relação possui um efeito negativo e significativo nos CCP ($B = -.097$; $95\%BootIC = -.174; -.020$), ajudando a explicar a adoção deste tipo de comportamento por parte do colaborador.

Paralelamente a isto, o efeito indireto que traduz o papel da variável mediadora na relação entre a variável preditora e a variável critério, é negativo e significativo ($B = -.089$; $95\%BootIC = -.172; -.006$), o que sugere que a liderança autêntica afeta indiretamente, e de forma negativa, a adoção de CCP, por via do incremento da qualidade da relação líder-subordinado. É possível ainda verificar que o efeito da liderança autêntica nos CCP deixa de ser significativo quando se considera a presença da variável mediadora ($B = 0.025$, $95\%BootIC = -.060, .109$), o que indica que a mediação analisada é completa. Neste contexto, a Hipótese 2 (H2) foi empiricamente corroborada (Quadro 3.2).

Quadro 3.2 – Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança autêntica, Qualidade da relação líder-subordinado e Comportamentos contraprodutivos no trabalho)

	Qualidade da relação líder-subordinado		Comportamentos contraprodutivos no trabalho	
	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>
<i>Efeito Total</i>				
Constante			3.504***	3.079; 3.929
Liderança autêntica			-.064**	-.111; -.017
Intensidade trabalho presencial			.016	-.010; .042
Comportamentos de cidadania organizacional			-.180***	-.253; -.107
Autoeficácia criativa			-.034	-.077; .010
Desejabilidade social			-.186**	-.247; -.126
<i>Efeito Direto</i>				
Constante	-.070	-.732; .593	3.497	3.076; 3.918
Liderança autêntica	.913***	.840; .986	.025	-.060; .109
Qualidade da relação líder-subordinado	-	-	-.097*	-.174; -.020
Comportamentos contraprodutivos no trabalho	-	-	-	-
Intensidade trabalho presencial	.002	-.039; .042	.016	.042
Comportamentos de cidadania organizacional	.122*	.008; .236	-.168***	-.095

Autoeficácia criativa	.026	-.041; .094	-.031	.012
Desejabilidade social	-.039	-.133; .055	-.190***	-.130

$R^2 = .717$

$R^2 = .320$

$F(5,264) = 134.098, p < .001$

$F(6,263) = 20.606, p < .001$

Efeitos Indiretos

Liderança autêntica → Qualidade da relação líder-subordinado →

$B = -.089; 95\%BootIC = -.172; -.006$

Comportamentos contraprodutivos no trabalho

Notas: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p \leq 0.05$;

Fonte: Elaboração própria

De seguida recorreu-se à implementação do modelo sete da *Process*, com o intuito de analisar os efeitos de moderação e proceder ao teste da hipótese três (H3). Esta previa que a intensidade de trabalho presencial moderaria a relação entre a liderança autêntica e a qualidade da relação líder-subordinado, bem como, que essa relação seria mais forte quando a intensidade de trabalho presencial fosse maior do que quando a intensidade fosse menor. Neste sentido, os resultados mostraram que, independentemente de os colaboradores estarem a trabalhar em regime presencial, híbrido ou em teletrabalho, a relação que se estabelece entre o líder ser percebido como autêntico e qualidade da relação que este estabelece com o próprio liderado é igualmente relevante, pois o efeito de interação não é significativo ($B = 0.017$, $95\%BootIC = -.029, .063$). Assim, a H3 foi rejeitada (Quadro 3.3).

Ademais, o índice de mediação moderada referente ao efeito indireto moderado da relação entre liderança autêntica e adoção de comportamentos contraprodutivos por parte do liderado, por via da qualidade da relação líder-subordinado, não é significativo ($B = -.002$, $95\%BootIC = -.008, .003$). Assim, os resultados não suportam a hipótese (H4). Isto indica que o efeito da liderança autêntica na adoção de comportamentos de trabalho contraprodutivos por parte do liderado, mediado pela qualidade da relação líder-subordinado, não depende da intensidade de trabalho presencial, i.e., se o colaborador se encontra a exercer funções em regime presencial, híbrido ou remoto (Quadro 3.3).

Importa ainda referir que as variáveis incluídas no modelo analisado, ou seja, no modelo de mediação moderada, explicam 32% ($R^2 = .316$) da variação das condutas contraprodutivas reportadas pelos colaboradores ($F(5,264) = 24.345$, $p < .001$) (Quadro 3.3).

Quadro 3.3 – Resultados de regressão para o modelo de mediação moderada (Liderança autêntica, Qualidade da relação líder-subordinado, Intensidade de trabalho presencial e Comportamentos contraprodutivos no trabalho)

	Qualidade da relação líder-subordinado		Comportamentos contraprodutivos no trabalho	
	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>
<i>Efeito Direto</i>				
Constante	.243	-.823; 1.309	3.601	3.212; 3.990
Liderança autêntica	.839**	.627; 1.050	.020	-.064; .104
Qualidade da relação líder-subordinado	-	-	-.097*	-.174; -.020
Intensidade trabalho presencial	-.064	-.245; .116	-	-
Liderança autêntica x Intensidade trabalho presencial	.017	-.029; .063	-	-
Comportamentos de cidadania organizacional	.120*	.006; .234	-.169**	-.242; -.096
Autoeficácia criativa	.026	-.042; .093	-.030	-.073; .013
Desejabilidade social	-.042	-.136; .052	-.193**	-.253; -.134
	$R^2 = .718$		$R^2 = .316$	
	$F(6,263) = 111.646, p < .001$		$F(5,264) = 24.345, p < .001$	
<i>Efeito Indireto Condicionado</i>				
Intensidade de regime presencial → Liderança autêntica → Qualidade da relação líder-subordinado → Comportamentos contraprodutivos no trabalho			$B = -.002, 95\%BootIC = -.008, .003$	

Notas: ** $p < 0.001$; * $p \leq 0.05$

Fonte: Elaboração própria

Capítulo IV – Discussão e Conclusões

É reconhecido que a adoção de comportamentos contraprodutivos no trabalho por parte dos colaboradores possui forte impacto no sucesso das organizações, quer seja a nível direto, devido a custos associados (Falcão, 2020; Kelloway et al., 2010; Spector et al., 2006), quer a nível indireto, uma vez que a própria imagem organizacional pode acabar por ser prejudicada (Khokhar & Rehman, 2017). Neste contexto, diversos autores têm estudado determinadas características que o líder deve deter para atenuar o surgimento destes comportamentos, destacando-se a autenticidade, ou seja, ser capaz de conhecer, aceitar e manter-se fiel a si mesmo (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008). O líder considerado autêntico é aquele que revela altos níveis de integridade e comprometimento com os seus valores, estabelecendo relações de abertura, transparência, otimismo e, conseqüentemente, confiança, com os seus liderados, o que se reflete num maior sentimento de identificação e compromisso destes face à organização (Avolio & Gardner, 2004; Gardner et al., 2011; Ilies et al., 2005). Por sua vez, os valores transmitidos e comportamentos de liderança adotados por estes líderes levam a que os colaboradores minimizem a adoção de condutas que conscientemente prejudicam os resultados da organização. Neste contexto, o presente estudo focou-se em aprofundar o tema da liderança autêntica e, mais concretamente, compreender a forma como esta se relaciona negativamente com a adoção de comportamentos contraprodutivos por parte dos colaboradores, dando ênfase ao papel mediador da qualidade da relação líder-subordinado estabelecida, bem como, ao papel moderador da intensidade de trabalho presencial inerente ao regime em que o liderado se encontra a exercer as suas funções.

Através dos resultados obtidos, a primeira hipótese do estudo (H1), que previa a existência de uma relação negativa entre uma liderança autêntica e a adoção de condutas e atitudes de trabalho contraprodutivas pelos liderados, foi confirmada. Quer isto dizer que colaboradores que percecionam autenticidade na sua chefia direta revelaram menor propensão para agir de forma a prejudicar deliberadamente a organização ou os seus membros. Estes resultados vão ao encontro de investigações previamente existentes (Al-Romeedy & Ozbek, 2022; Santos, 2022; Zhang et al., 2021) que comprovaram que a perceção de uma liderança autêntica, através dos valores transmitidos e atitudes do líder, possui um efeito negativo na adoção de comportamentos de trabalho contraprodutivos por parte dos liderados. Líderes autênticos criam ambientes de trabalho que promovem estados emocionais positivos, encorajando a comunicação aberta e a resolução construtiva de conflito. Por sua vez, isto minimiza a frustração e o ressentimento entre liderados e, conseqüentemente, leva a níveis acrescidos de satisfação e motivação para mobilizarem esforços no sentido de concretizar os objetivos

organizacionais (Avolio et al., 2004), refletindo-se numa menor adoção de comportamentos de trabalho com impacto negativo para a organização e/ou para os seus membros. Complementarmente, e considerando estudos como os de Garrido (2012), Mitchell e Ambrose (2007), Pardal (2020) e Tepper (2000), que estudaram o papel de estilos de liderança negativos (e.g., liderança destrutiva e liderança abusiva) enquanto antecedentes da adoção de condutas desviantes no trabalho, os resultados obtidos estão em conformidade com o pressuposto de que lideranças positivas e, especificamente, a liderança autêntica, têm o efeito contrário.

Relativamente à segunda hipótese formulada (H2), os resultados apresentados comprovam a existência de uma mediação completa, o que indica que a qualidade da relação líder-subordinado medeia totalmente a relação negativa entre a percepção de um líder autêntico e a adoção de comportamentos contraproduativos por parte do liderado. Numa primeira fase, estes resultados demonstram que, ao revelarem elevados padrões morais, integridade, honestidade e transparência nos seus valores e comportamentos, os líderes autênticos fomentam a confiança, lealdade e identificação dos seus liderados, favorecendo o estabelecimento de relações de longo prazo baseadas em trocas sociais genuínas e recíprocas, i.e., relações LMX de alta qualidade (Hirst et al., 2016; Hsiung, 2012; Wang et al., 2014). Ademais, e considerando a Teoria da Troca Social de Blau (1964) e a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), sabe-se que o liderado retribui proporcionalmente àquilo que percebe receber por parte do líder, ou seja, ligações emocionais e sociais favoráveis ou desfavoráveis geram retornos positivos ou negativos, respetivamente. Neste sentido, e em conformidade com os pressupostos de estudos como os de Newton e Perlow (2021) e Lebrón et al. (2018), em relações LMX de alta qualidade os liderados apresentam menor propensão para adotar condutas desviantes no trabalho, na medida em que, ao serem alvo de atenção, apoio, consideração e comunicação acrescidos por parte do líder, sentem maiores níveis de satisfação e motivação para alcançar os objetivos comuns e, conseqüentemente, não procuram prejudicar o líder ou a própria organização, mas sim beneficiar. Assim, comprovou-se que colaboradores que percebem a sua chefia como autêntica reportam níveis mais elevados de qualidade da relação que mantém com a mesma e, conseqüentemente, procuram agir em conformidade e de forma adequada, revelando menor propensão para adoção de comportamentos de trabalho desviantes.

Por fim, os resultados observados levaram à rejeição da hipótese três (H3), pois a intensidade de trabalho presencial não modera a relação que se estabelece entre uma liderança autêntica e a qualidade da relação líder-subordinado, bem como, da hipótese quatro (H4), uma vez que também não se verificou a existência de uma mediação moderada. Isto indica que, independentemente de o liderado exercer as suas funções em regime presencial, híbrido ou

remoto, a relação entre o líder ser percebido como autêntico e a adoção de condutas contraproduativas no trabalho, via qualidade da relação líder-subordinado, é semelhante.

Diversos estudos (e.g., Norman et al., 2020; Varma et al., 2022) sugerem que a proximidade física aquando das interações que ocorrem entre líder e subordinado, em contextos de trabalho presencial, são fator-chave para o estabelecimento de relações de confiança, transparência e reciprocidade. Assim, em contextos de trabalho remoto, a ausência, parcial ou total, desse fator pode suscitar ambientes de desconfiança e, conseqüentemente, desconexão e isolamento profissional e social (Varma et al., 2022), dificultando o estabelecimento de relações LMX de alta qualidade. Em contrapartida, Varma et al. (2022) admitem que, em contextos de trabalho parcial ou totalmente remoto, a liberdade e flexibilidade podem refletir níveis acrescidos de autonomia e controlo dos colaboradores sobre o seu trabalho, proporcionando um maior sentimento de realização e, conseqüentemente, levando a trocas emocionais e sociais positivas que promovem o estabelecimento de relações LMX de alta qualidade.

Complementarmente, Walsh et al., (2024) sugerem que regimes de trabalho híbrido ou teletrabalho podem reforçar a eficácia de comportamentos de liderança positivos, como a liderança autêntica, pois consideram que a comunicação remota minimiza a influência de fatores de distração contextuais (e.g., aparência ou sexo da chefia), levando a que os liderados se foquem nos comportamentos de liderança e valores transmitidos pelo líder autêntico e, conseqüentemente, contribuindo para o estabelecimento de relações LMX de alta qualidade. Por outro lado, fatores contextuais (e.g., ambigüidade na comunicação remota) podem levar a que determinadas atitudes e comportamentos de liderança sejam percebidos de forma errada, prejudicando a forma e intensidade com que o liderado assimila as atitudes, valores e ideais partilhados pelo líder (Varma et al., 2022; Walsh et al., 2024). Por sua vez, isto poderá pôr em causa a eficácia de uma liderança autêntica, conseqüentemente dificultando o estabelecimento de relações líder-subordinado de alta qualidade.

A existência destas divergências na literatura é reforçada pela ausência de moderação e, conseqüentemente, de mediação moderada, observada no presente estudo, sendo que tudo isto poderá dever-se ao facto de contextos de trabalho diferentes envolverem expectativas distintas por parte dos liderados relativamente à relação que estabelecem com o líder, i.e., por valorizarem aspetos diferentes nessa mesma relação (e.g., graus de afinidade e reciprocidade). Neste sentido, observa-se que, o facto de o colaborador exercer as suas funções em regime presencial, híbrido ou remoto, não apresenta efeito na relação entre o líder ser percebido como autêntico e a qualidade da relação líder-subordinado. Conseqüentemente, a relação indireta entre uma liderança autêntica e a adoção de condutas contraproduativas por parte do

liderado, via qualidade da relação líder-subordinado, é também semelhante independentemente do regime de trabalho.

4.1. Implicações Teóricas e Práticas

Em termos teóricos, o presente estudo vem contribuir de forma relevante para um maior conhecimento relativamente às variáveis englobadas no modelo, especificamente dando ênfase à forma como se relacionam.

Os resultados obtidos suportam a ideia de que a perceção de uma liderança autêntica, transmitida através das condutas e valores do líder, se reflete na criação de ambientes organizacionais positivos que favorecem o estabelecimento de relações líder-subordinado de alta qualidade. Complementarmente, estas relações, baseadas na abertura, reciprocidade, transparência e confiança mútuas, suscitam sentimentos positivos nos liderados relativamente ao trabalho que exercem (Duarte et al., 2021; Silva et al., 2023) e, conseqüentemente, levam a uma maior satisfação e felicidade com o mesmo e num maior compromisso com a organização (Duarte et al., 2021; Ribeiro et al., 2020). Por sua vez, comprovou-se ainda que, neste contexto, os liderados sentem motivação para reciprocitar de forma positiva e benéfica, mobilizando esforços acrescidos para o alcance dos objetivos e, inclusive, reduzindo a adoção de comportamentos de trabalho desviantes que possam prejudicar o líder, outros membros organizacionais e/ou a própria organização. Assim, reforça-se a importância da presença de uma liderança autêntica nas organizações, justificada pelo efeito que esta tem na redução de comportamentos de trabalho contraproduativos, através do papel mediador da qualidade da relação estabelecida entre líder e liderado.

Dito isto, a presente investigação revela especial pertinência ao fazer face a uma das principais críticas das quais a liderança autêntica tem vindo a ser alvo (Einola & Alvesson, 2021), pois comprovou a sua eficácia através da análise da relação negativa com uma variável que reflete comportamentos e atitudes de trabalho não desejáveis para a organização e para os seus membros. Neste sentido, permitiu fazer avanços teóricos ao contrariar o facto de a literatura existente tendencialmente justificar a adoção deste estilo de liderança através do estudo da relação positiva com variáveis benéficas para o seio organizacional.

A pandemia de COVID-19 impulsionou o teletrabalho em larga escala, sendo que após o fim das restrições muitos trabalhadores continuaram a exercer as suas funções em regimes de trabalho total ou parcialmente remotos. Segundo o INE (2024), no primeiro trimestre de 2024, mais de um quinto dos empregados em Portugal trabalhou a partir de casa, com destaque para o aumento do trabalho híbrido. Este crescimento advém, por um lado, do facto de alguns

teletrabalhadores terem começado a trabalhar em regime presencial alguns dias da semana e, por outro, de alguns trabalhadores que o faziam em regime totalmente presencial terem começado a fazê-lo remotamente, de forma também parcial. Dito isto, a tendência das organizações para reduzir os níveis de trabalho presencial e, conseqüentemente, optarem por regimes de trabalho total ou parcialmente remotos para os seus colaboradores, é uma realidade no contexto empresarial que veio para ficar. Assim, e apesar dos resultados obtidos não terem sido significativos, o facto de se explorar o potencial efeito interativo da intensidade de trabalho presencial aumenta o interesse do estudo. Ao integrar os quatro construtos num único modelo de investigação procurou-se contribuir para a evolução e preencher lacunas existentes na literatura atual, ao expor novas perceções e adotar novas perspetivas para o estudo da influência do regime de trabalho na força do efeito da liderança autêntica na qualidade da relação LMX e, conseqüentemente, no efeito indireto da liderança autêntica nos comportamentos de trabalho contraproduativos, via qualidade dessa mesma relação.

A nível prático, é evidente que a liderança autêntica se reflete, significativa e positivamente, no seio organizacional, ao promover a comunicação aberta e construir uma cultura organizacional de colaboração na qual os seus membros se sentem à vontade para expressar as suas perspetivas, opiniões e preocupações. Por sua vez, isto ajuda a minimizar o surgimento de mal-entendidos e conflitos no ambiente de trabalho, bem como, facilita a resolução dos problemas existentes. Além disto, os líderes autênticos criam ambientes propícios para o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados, levando a menores taxas de rotatividade e menor intenção de *turnover*, ou seja, a uma maior retenção de talentos e redução de custos associados a estes fenómenos. Adicionalmente, este estilo de liderança pode ainda ter um impacto positivo na imagem e reputação organizacional, ainda que de forma indireta, na medida em que, ao inspirar confiança dentro da organização, acaba por transmitir essa confiança também a nível externo, entre clientes, parceiros e investidores, por exemplo.

Salienta-se que, independentemente do regime de trabalho implementado, é crucial que as organizações definam, e sobretudo comuniquem, os comportamentos que esperam observar por parte dos seus membros, de forma a estabelecer e conservar os valores organizacionais e definir limites comportamentais. A promoção de uma cultura organizacional de abertura mútua deve ser vista como uma prioridade, o que implica o investimento em mecanismos de comunicação que encorajem a partilha dos valores, prioridades e perceções dos líderes e gestores, bem como, as preocupações, motivações e perspetivas dos subordinados. Assim, reforça-se a importância da realização de reuniões frequentes (individuais e/ou grupais) entre líder e liderados, bem como, a utilização mútua e proativa de ferramentas e plataformas de comunicação, inclusive

em contextos remotos (e.g., correio eletrónico e videochamada). Estas práticas possibilitam a partilha de conhecimento, informação e *feedback* recíprocos, o que se reflete na melhor compreensão de discrepâncias entre as perceções de ambas as partes da díade e, conseqüentemente, numa maior autoconsciência por parte dos líderes autênticos.

Embora a autenticidade advenha do carácter natural dos indivíduos e dos sistemas de valores inerentes, as organizações devem recorrer a métricas e critérios de seleção e promoção que permitam identificar indivíduos que manifestem características de um líder potencialmente autêntico, focando-se na avaliação de capacidades de comunicação interpessoal, processamento de informação, compreensão e empatia relativamente aos problemas e necessidades dos liderados, bem como, na capacidade para liderar e manter relações autênticas e transparentes com estes, quer seja fisicamente como em contextos remotos (Lindner & Malmio, 2022).

Posteriormente, é fundamental que apostem na implementação de práticas que estimulem o desenvolvimento desses mesmos indivíduos, potencializando as competências-chave de uma liderança autêntica e demonstrando o impacto que estas possuem nos comportamentos individuais e, conseqüentemente, no sucesso organizacional. Para isso podem investir na criação de programas de formação focados no reforço de comportamentos de liderança baseados em valores de autenticidade e transparência, na criação de confiança mútua nas equipas de trabalho e no estabelecimento de relações líder-subordinado benéficas para a díade e, conseqüentemente, para a organização.

Por fim, as empresas podem ainda estabelecer sistemas de recompensas para os gestores e líderes que efetivamente demonstrem ser capazes de promover ambientes de trabalho positivos e saudáveis. Contudo, e de forma a combater a promoção de uma falsa autenticidade, é necessário que recorram a ferramentas e métodos para diferenciar líderes verdadeiramente autênticos daqueles que apenas estão focados em criar uma imagem autêntica, tais como: recolha de *feedback* 360° anónimo (i.e., de colegas, subordinados e superiores) sobre a postura do líder; realização de reuniões regulares para fornecer *feedback* direto e discutir abertamente questões do ambiente de trabalho; avaliação de desempenho e monitorização focadas nos comportamentos e práticas de liderança (e não nos resultados); e, ainda, avaliação das ações e decisões do líder, sobretudo em momentos de crise ou em contextos desafiantes, de forma a verificar se estão em conformidade com os valores e princípios da organização.

4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

À semelhança de outros estudos, a presente investigação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas aquando da interpretação dos resultados obtidos.

Destaca-se desde logo que a natureza correlacional do estudo não permite analisar relações de causalidade, ou seja, os resultados apontam para a existência de relações entre as variáveis estudadas, mas não permitem verificar a direção das mesmas, sendo esta apenas teoricamente definida. Assim, a metodologia adotada impõe limitações ao teste de relações de causa-efeito entre as variáveis, sendo que as relações analisadas podem ser bidirecionais ou inversas (e.g., um menor grau de adoção de comportamentos contraprodutivos por parte do liderado revelar-se antecedente da percepção de líder autêntico). Neste sentido, em investigações futuras, propõe-se a realização de estudos experimentais ou longitudinais que permitam clarificar a direção das variáveis analisadas.

Embora a metodologia adotada possibilite abranger um maior número de participantes de diferentes áreas geográficas, por exemplo, é necessário salientar que esta não permite eliminar a possibilidade de ocorrência de enviesamentos de seleção e resposta. Relativamente a enviesamentos de seleção, o facto de o questionário ter sido aplicado *online* implica desde logo o acesso à *Internet* e a um computador ou dispositivo móvel, impossibilitando a participação de indivíduos que não tenham acesso a estes recursos, conseqüentemente levando à possibilidade da amostra obtida não ser verdadeiramente representativa da população. Ademais, e uma vez que não era possível controlar o contexto em que o questionário foi respondido, existe também a possibilidade de ocorrência de enviesamentos de resposta, na medida em que as respostas dos participantes podem ter sido influenciadas por fatores externos ou internos (e.g., o ambiente em que se encontravam ou o estado emocional no momento de preenchimento do questionário).

Além disto, e ainda que o preenchimento do questionário em contexto *online* possa proporcionar uma maior sensação de anonimato, não é possível excluir com certeza a ocorrência de enviesamentos devido a desejabilidade social. Considerando a sensibilidade do tema estudado, não se elimina a possibilidade de os participantes terem ajustado as suas respostas de modo a estas estarem alinhadas com o que acreditam ser as normas ou expectativas sociais, evitando admitir comportamentos ou atitudes que pudessem ser vistos como negativos ou desviantes (e.g., comportamentos contraprodutivos). De forma a minimizar o efeito disto, reforça-se a necessidade de investigações futuras garantirem o anonimato das respostas, implementarem escalas de medida de desejabilidade social, incluírem perguntas indiretas que levem os inquiridos a serem capazes de admitir a adoção de comportamentos ou atitudes sensíveis ou menos éticas e, por fim, formatarem cuidadosamente todas as questões, de forma a estas serem neutras e bem estruturadas.

Ademais, não é possível descartar com confiança a possibilidade de ocorrência do erro de variância do método comum na presente investigação, ainda que esta tenha sido controlada com sucesso através da utilização da variável *marker*, i.e., a autoeficácia criativa. Considerando que a implementação do método da variável marcadora não exclui todas as causas deste enviesamento (Podsakoff et al., 2024), recorreu-se ainda a outros métodos com o intuito de aumentar a fiabilidade do seu controlo e verificar a sua presença no estudo, nomeadamente a inserção de uma medida de desejabilidade social e da aplicação do teste de Harman. Ainda que este seja alvo de fortes críticas na literatura existente (Hulland et al., 2018), também os resultados do teste mencionado sugeriram que o enviesamento de fonte única não constitui uma ameaça à validade do modelo (Kock, 2020). Neste contexto, recomenda-se que investigações futuras optem pela recolha de dados em diferentes momentos no tempo e/ou através de fontes distintas, de forma eliminar a ocorrência de enviesamentos inerentes à recolha de dados em fonte única ou método comum.

O recurso a uma amostra de conveniência também pode ser visto como uma limitação do estudo, pois impede a generalização dos resultados obtidos e principais conclusões para a população. A amostra é predominantemente constituída por trabalhadores do setor terciário, que possuem algum grau de ensino superior e que exercem as suas funções em regime totalmente presencial, contando com somente 13 participantes que trabalham em regime totalmente remoto. Para colmatar estas limitações, estudos futuros devem adotar métodos de amostragem que possibilitem uma recolha de dados mais robusta em termos de representatividade, através do contato com empresas de diferentes contextos e com abordagens distintas que permitam abranger profissionais de diferentes setores de atividade, regimes de trabalho, contextos culturais e com níveis de qualificações diversificados, por exemplo.

Considerando as principais críticas feitas pela literatura ao estudo da liderança autêntica (Einola & Alvesson, 2021), não foi exequível mitigar todos os riscos e limitações que podem pôr em causa a viabilidade e aplicabilidade prática deste construto. Investigações futuras poderão explorar os limites deste estilo de liderança e evitar que este seja visto como uma solução universal para todos os problemas organizacionais, sendo que devem analisar em que contextos organizacionais (e.g., diferentes setores, culturas organizacionais e ambientes de trabalho) a liderança autêntica poderá ser menos eficaz ou, inclusive, prejudicial. Complementarmente, poderá ser interessante comparar a sua eficácia com outros estilos de liderança positiva (e.g., transformacional, ética, servidora, virtuosa) nesses mesmos contextos, considerar fatores contextuais (e.g., tamanho da organização, estrutura hierárquica ou setor de atividade) ou, ainda, procurar entender, a longo prazo, quais os problemas organizacionais que

a liderança autêntica ajuda, efetivamente, a ultrapassar (através de estudos longitudinais que acompanhem líderes autênticos ao longo do tempo). Além disto, e de forma a combater limitações associadas a líderes demasiado focados na criação de uma imagem autêntica e que negligenciam a verdadeira autenticidade das suas ações, investigações futuras poderão explorar a diferença entre autenticidade genuína e autenticidade “performativa”, estudar a relação entre liderança autêntica e narcisismo (identificando traços e comportamentos que revelam uma conduta narcisista e ajudando a criar maneiras de evitar que a autenticidade seja manipulada, por exemplo) e, por fim, estabelecer critérios claros para identificar uma liderança autêntica saudável (que vá além do autoconhecimento e transparência e que considere o impacto positivo nos outros e alinhamento com os valores organizacionais).

Apesar das adaptações realizadas na presente investigação, destacam-se algumas limitações no estudo dos comportamentos contraprodutivos no trabalho por parte dos colaboradores em diferentes regimes de trabalho, na medida em que as principais escalas de medição desta variável (e.g., Bennett & Robinson, 2000; Spector, 2005) englobam diversos itens exclusivamente aplicáveis a contextos de trabalho presencial, sendo necessária uma adaptação para regimes de trabalho, total ou parcialmente, remotos. A título de exemplo, a diminuição do contacto direto e das interações com supervisores e colegas de trabalho e a flexibilidade para o colaborador decidir onde e quando trabalha limitam a contabilização de alguns comportamentos concetualmente considerados contraprodutivos, como a agressão física e chegar atrasado ao local de trabalho sem autorização. Complementarmente, e considerando que trabalhadores remotos revelam maior propensão para a distração e utilização incorreta do tempo de trabalho (e.g., realizando tarefas domésticas), propõe-se que estudos futuros identifiquem os comportamentos exercidos nestes contextos que prejudicam a organização e/ou os restantes membros organizacionais, com o intuito construir escalas de avaliação que incluam itens referentes a estas condutas e ações.

Além das sugestões para colmatar as principais limitações do estudo, seria interessante explorar diferentes variáveis que possam mediar ou moderar a relação entre liderança autêntica e CCP no trabalho. A título de exemplo, uma variável mediadora poderá ser a inteligência emocional dos subordinados, sendo que investigações futuras poderão revelar que líderes autênticos, através dos valores e mensagens que transmitem, ajudam a desenvolver liderados com maior inteligência emocional, capazes de compreender, regular e utilizar a informação emocional que recebem (Chen et al., 2019). Por sua vez, liderados emocionalmente inteligentes, ao serem capazes de regular as suas emoções, tendem a adotar menos comportamentos de trabalho desviantes (Kundi & Badar, 2021). Ademais, poderá ser interessante estudar a relação

entre a liderança autêntica e os comportamentos contraprodutivos em contexto de trabalho remoto e, especificamente, verificar se as experiências e interações anteriores com o líder moderam essa relação, i.e., se subordinados que já conheciam e tinham trabalhado com o líder antes do trabalho remoto apresentam uma percepção diferente da sua autenticidade e do impacto da mesma nos comportamentos individuais de trabalho. Assim, estudos futuros poderão revelar que, se o colaborador já tinha uma relação positiva e de confiança com o líder antes do trabalho remoto, a liderança autêntica pode ter um impacto mais significativo na redução de comportamentos de trabalho desviantes. Por outro lado, no caso de colaboradores que não tinham uma relação pré-existente com o líder, o impacto da liderança autêntica nos comportamentos de trabalho contraprodutivos pode ser menos previsível e depender da habilidade do líder para adaptar sua abordagem ao contexto remoto e estabelecer novas relações de confiança e transparência.

Por fim, investigações futuras poderão focar-se no estudo da liderança autêntica enquanto variável multidimensional, analisando o impacto individual que cada dimensão (autoconsciência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado da informação e transparência relacional) tem nas restantes variáveis do modelo. Da mesma forma, poderão considerar os diferentes tipos de comportamentos contraprodutivos no trabalho (e.g., desvios de produção, desvios de propriedade, desvios políticos e desvios interpessoais) para perceber melhor a influência que a liderança e a qualidade da relação líder-subordinado têm na adoção de cada um deles, especificamente.

Referências

- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2021). How upper/middle managers' ethical leadership activates employee ethical behavior? The role of organizational justice perceptions among employees. *Frontiers in Psychology, 12*, 652471. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.652471>
- Ali, U., & Bukhari, Z. U. (2009). Relationship between Organizational Citizenship Behavior & Counterproductive Work Behavior in the Geographical Context of Pakistan. *International Journal of Business and Management, 4(1)*, 85–92. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n1p85>
- Allen-Ile, C., Mahembe, B., & Balogun, T. V. (2020). A confirmatory factor analytic study of an authentic leadership measure in Nigeria. *SA Journal of Human Resource Management, 18(1)*, 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1235>
- Al-Romeedy, B., & Ozbek, O. (2022). The effect of authentic leadership on counterproductive work behaviors in Egyptian and Turkish travel agents: Workplace incivility as a mediator. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 11(2)*, 409-425. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.233>
- Arruda, A. M. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças, 1(1)*, 1-15. <https://doi.org/10.46662/rzcf.v1i1.1>
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, 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>
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J. P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal, 36(8)*, 955-971. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior, 23(4)*, 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- 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>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment, 15(1)*, 34-49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>

- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, *12*(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, *85*(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, *52*, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Bhatti, O. K., Irfan, M., Öztürk, A. O., & Maham, R. (2022). Organizational inclusion through interaction of work meaningfulness and servant leadership: An artificial neural network approach. *Cogent Business & Management*, *9*(1), 2059828. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2059828>
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly. Em R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior* (pp. 49–67). Elsevier Science/JAI Press.
- Bissoondatt, R. S. (2022). *Reducing counterproductive work behaviors and promoting innovative behaviors through authentic leadership* [Tese de Doutorado não publicada]. Alliant International University.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bouzari, M., Safavi, H. & Vatankhah, S. (2020). The Impact of Ethical Leadership on Counterproductivity among Cabin Crews. *European Journal of Tourism Research*, *25*(2020), 2507-2507. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v25i.422>
- Braun, S., & Nieberle, K. W. A. M. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *Leadership Quarterly*, *28*(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.04.003>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Brower, H. H., Schoorman, F., & Tan, H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, *11*(2), 227-250. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00040-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00040-0)
- 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>
- 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). <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance makes the heart grow fonder: An examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens of self-determination theory. *Sage Open, 11*(1), 2158244020985516. <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Bruursema, K. (2004). Leadership style and the link with counterproductive work behavior (CWB): An investigation using the job-stress/CWB model. [Dissertação de Mestrado, USF Tampa Graduate]. Digital Commons @ University of South Florida. <https://digitalcommons.usf.edu/etd/970>
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(4), 1903. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. In N. M. Pless & T. Maak (Eds.), *Responsible leadership* (pp. 25-35). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_4
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Caraiani, C., Lungu, C. I., Dascalu, C., & Stoian, C. A. (2023). The impact of telework on organisational performance, behaviour, and culture: Evidence from business services industry based on employees' perceptions. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 36*(2). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2142815>
- Carpenter, N. C., Whitman, D. S., & Amrhein, R. (2021). Unit-level counterproductive work behavior (CWB): A conceptual review and quantitative summary. *Journal of Management, 47*(6), 1498-1527. <https://doi.org/10.1177/0149206320911682>
- Casimir, G., Ng, Y., & Ooi, K. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization Development Journal, 35*(5), 366-385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>

- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 102381. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
- Chaudhary, R. (2022). Deconstructing work meaningfulness: Sources and mechanisms. *Current Psychology*, 41(9), 6093-6106. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01103-6>
- Chen, H. T., & Wang, C. H. (2019). Incivility, satisfaction and turnover intention of tourist hotel chefs: Moderating effects of emotional intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2034-2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0042>
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 177–184. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00495.x>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Christensen, L., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164-178. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0047>
- Código do Trabalho (2021). Lei n.º 83/2021 de 6 de dezembro. *Diário da República n.º 235/2021, Série I, 2-9*.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Conceição, L. C. A. (2023). *A importância da autonomia no trabalho para a satisfação laboral e o bem-estar dos trabalhadores em diferentes regimes de trabalho* [Dissertação de Mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/29977>
- Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2016). Agile project management and stage-gate model—A hybrid framework for technology-based companies. *Journal of Engineering and Technology Management*, 40, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.02.003>
- Cooper, C., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. 2005. Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership Quarterly*, 16, 474-493. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.008>

- Corriveau, A.M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *International Journal of Management Education*, 18(1), 100364. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100364>
- Dansereau, F., Graen, G. G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R., & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1885573. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1885573>
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Time-related work stress and counterproductive work behavior: Invigorating roles of deviant personality traits. *Personnel Review*, 48(7), 1756-1781. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0241>
- Dienesch, R. M. S., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- 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, 675749. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Einola, K., & Alvesson, M. (2021). The perils of authentic leadership theory. *Leadership*, 17(4), 483-490. <https://doi.org/10.1177/17427150211004059>
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2002). Person-organization fit and work attitudes: The moderating role of leader-member exchange. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. F1-F6). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/APBPP.2002.7516561>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828-848. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2012-0136>
- Eurostat. (2022, 8 de Novembro). *Rise in EU population working from home*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221108-1>
- Faldetta, G. (2021). Abusive supervision and workplace deviance: The role of negative reciprocity. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 935-949. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2020-2062>
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London, England: SAGE.

- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teleworking: contributions and challenges for organizations. *Revista Psicologia Organizacoes e Trabalho*, 21(2), 1427-1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Fischer, D. G., & Fick, C. (1993). Measuring social desirability: Short forms of the Marlowe-Crowne social desirability scale. *Educational and Psychological measurement*, 53(2), 417-424. <https://doi.org/10.1177/0013164493053002011>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915–931. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6)
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Gagnon, M. A., & Michael, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal*, 54(12), 172-177.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-Analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gálvez, A., Tirado, F., & Martínez, M. J. (2020). Work–life balance, organizations and social sustainability: Analyzing female telework in Spain. *Sustainability*, 12(9), 3567. <https://doi.org/10.3390/su12093567>
- Gardner, W. L., & McCauley, K. D. (2022a). The gaslighting of authentic leadership. *Leadership*, 18(6), 801-813. <https://doi.org/10.1177/17427150221111056>
- Gardner, W. L., & McCauley, K. D. (2022b). The gaslighting of authentic leadership revisited. *Leadership*, 18(6), 832-840. <https://doi.org/10.1177/17427150221111635>
- 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. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>

- Gardner, W. L., Cogliser, 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>
- Garrido, J., (2012), *Liderança abusiva e consequências negativas para o seguidor/liderado: um estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://hdl.handle.net/1822/23472>
- Gomes, J. F., & Cesário, F. (2014). Investigação em gestão de recursos humanos. *Revista Escolar Editora*, 183, 15-29.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(08\)60035-5](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(08)60035-5)
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561>
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81–103. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1004>
- Groen, B. A., Van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.004>
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30-42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. Em *Policy Contribution* (Edição nº 14/21). <https://www.bruegel.org/policy-brief/blending-physical-and-virtual-hybrid-model-future-work>
- Guedes, B. P. (2023). *Regimes, regimes, o bem-estar no trabalho não fica de parte: Fatores preditores e protetores do bem-estar afetivo dos trabalhadores, nos regimes de trabalho presencial e de teletrabalho* [Dissertação de Mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/29585>

- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1996). The future of telecommuting. *Futures*, 28(3), 227-240. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/0016-3287(96)00003-1)
- Hanisch, K. A., Hulin, C. L., & Roznowski, M. (1998). The importance of individuals' repertoires of behaviors: The scientific appropriateness of studying multiple behaviors and general attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 463–480. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5<463::AID-JOB3899>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<463::AID-JOB3899>3.0.CO;2-5)
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study: A Journal of Productivity Science*, 51(2-3), 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H. (2016). A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. *Journal of Business Ethics*, 139, 485-499. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2580-x>
- Holland, S. J., Simpson, K. M., Dalal, R. S., & Vega, R. P. (2016). I can't steal from a coworker if I work from home: Conceptual and measurement-related issues associated with studying counterproductive work behavior in a telework setting. *Human Performance*, 29(3), 172-190. <http://dx.doi.org/10.1080/08959285.2016.1160094>
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological quarterly*, 23(3), 333-343. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1982.tb01016.x>
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of management review*, 30(1), 96-112. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281435>
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1030-3>
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018). 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>
- Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (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>
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: what does it mean for management?. *Long Range Planning*, 37(4), 319-334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>

- Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Boletim Mensal de Estatística: maio de 2024*. Lisboa: INE.
<https://www.ine.pt/xurl/pub/436982573>
- Instituto Nacional de Estatística. (2024, fevereiro). *Taxa de desemprego aumentou para 6,6% no 4.º trimestre de 2023 e para 6,5% em 2023 - 4.º Trimestre de 2023*.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593942664&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- J. A. (2018). Servant leadership and transformational leadership: From comparisons to farewells. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 762–13.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0053>
- Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resources Development Quarterly*, 21(1), 69-85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20031>
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- 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>
- Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & organizational studies*, 19(4), 437-449.
<https://doi.org/10.1177/1548051812454173>
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18-25.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.014>
- Ketkaew, C., Manglakakeeree, O., & Naruetharadhol, P. (2020). The interrelationships of work-related factors, person-environment fit, and employee turnover intention. *Cogent Business & Management*, 7(1), 22-38. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1823580>
- Khattak, M. N., Zolin, R., & Muhammad, N. (2020). The combined effect of perceived organizational injustice and perceived politics on deviant behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 62-87. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2019-0220>
- Khokhar, A. M., & Zia-ur-Rehman, M. (2017). Linking ethical leadership to employees' performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 222-251.
<https://doi.org/10.1007/s11747-017-0532-y>

- Kock, N. (2020). Harman's single factor test in PLS-SEM: Checking for common method bias. *Data Analysis Perspectives Journal*, 2(2), 1-6. https://scriptwarp.com/dapj/2021_DAPJ_2_2/Kock_2021_DAPJ_2_2_HarmansCMBTest.pdf
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kulualp, H. G., & Koçoğlu, C. M. (2019). The open door to prevent counterproductive work behavior: Ethical leadership. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 9(1, 2 e 3), 1-13. <https://doi.org/10.34019/2238-2925.2019.v9.26170>
- Kundi, Y. M., & Badar, K. (2021). Interpersonal conflict and counterproductive work behavior: the moderating roles of emotional intelligence and gender. *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 514-534. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-10-2020-0179>
- Kurt, I. (2016). The mediating role of cynicism on authentic leadership and organizational identification relationship. In M. Bilgin, H. Danis, E. Demir, & U. Can (Eds.), *Business challenges in the changing economic landscape* (Vol. 2, pp. 391-400). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-22593-7_28
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2017). Why permit telework? exploring the determinants of California city governments' decisions to permit telework. *Public Personnel Management*, 46(3), 239–262. <https://doi.org/10.1177/0091026017717240>
- Lazarus, R. S. (1995). Psychological stress in the workplace. Em R. Crandall & P. L. Perrewe (Eds.), *Occupational stress* (pp. 3–14). Taylor & Francis.
- Lebrón, M., Tabak, F., Shkoler, O., & Rabenu, E. (2018). Counterproductive work behaviors toward organization and leader-member exchange: The mediating roles of emotional exhaustion and work engagement. *Organization Management Journal*, 15(4), 159-173. <https://doi.org/10.1080/15416518.2018.1538675>
- Leitão, B. M. M. (2021). *A justiça e o ajustamento nas organizações: implicações na determinação de comportamentos produtivos* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum do IPC. <http://hdl.handle.net/10400.26/11078>
- Lemons, G. (2010). Bar drinks, rugas, and gay pride parades: Is creative behavior a function of creative self-efficacy? *Creativity Research Journal*, 22(2), 151-161. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.481502>
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

- Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology, 62*(2), 308-329. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00483.x>
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 114–121. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- Lindner, M., & Malmio, L. (2022). The Vicious Cycle of Unethical Behavior: A Model for Destructive Leadership in the Remote Setting. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Uppsala]. Digitala Vetenskapliga Arkivet. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1664994&dswid=-3710>
- 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/10.1177/1938965516641515>
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1187-1212. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0456>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. Em K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive Organizational Behavior, 1*(2), 9-24. <https://doi.org/10.1177/1559827607304093>
- Macaire, L. (2021). *2020: o impacto do teletrabalho antes, durante e pos COVID-19* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Administração e Gestão]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/36967>
- Madsen, S. R. (2006). Work and family conflict: Can home-based teleworking make a difference?. *International Journal of Organization Theory & Behavior, 9*(3), 307-350. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-03-2006-B002>
- Magalhães, C., & Soares, N. (2019). Estilos de liderança e sua importância no ambiente organizacional. *Revista Interface Tecnológica, 16*(1), 618-628. <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/578>
- Malik, N. (2018). Authentic leadership—an antecedent for contextual performance of Indian nurses. *Personnel Review, 47*(6), 1244-1260. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0168>

- Malloy, E., & Kavussanu, M. (2021). A comparison of authentic and transformational leadership in sport. *Journal of Applied Social Psychology, 51*(7), 636-646. <https://doi.org/10.1111/jasp.12769>
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 647–660. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.647>
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance: The moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1159-1168. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review, 16*(4), 344-357. <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>
- Muafi, J. (2011). Causes and consequences of deviant workplace behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology, 2*(2), 123-126. <https://doi.org/10.7763/IJIMT.2011.V2.136>
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly, 11*(1), 155-170. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00047-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00047-8)
- Nemțeanu, M., Dabija, D., & Stanca, L. (2021). The Influence of Teleworking on Performance and Employees' Counterproductive Behaviour. *Amfiteatru Economic, 23*(58), 601-619. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/601>
- Newton, C., & Perlow, R. (2024). The role of leader-member exchange relations and individual differences on counterproductive work behavior. *Psychological Reports, 127*(4), 2050-2086. <https://doi.org/10.1177/00332941231167191>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications, 23*(10), 1142–1147. <https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687>
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General, 22*(4), 301-317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Current Psychology, 37*(4), 982-994. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9705-6>
- Norman, S. M., Avey, J., Larson, M., & Hughes, L. (2020). The development of trust in virtual leader–follower relationships. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 15*(3), 279-295. <https://doi.org/10.1108/QROM-12-2018-1701>

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed., pp. 195–220). SAGE Publications, Inc.
- Oliveira, L. B. D., Moreno Junior, V. D. A., & Gonçalves, R. C. (2020). Individual and situational antecedents of counterproductive work behaviors. *BAR-Brazilian Administration Review*, *17*(3), e2020190126. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020190126>
- Orhan, M. A., Castellano, S., Khelladi, I., Marinelli, L., & Monge, F. (2021). Technology distraction at work: Impacts on self-regulation and work engagement. *Journal of Business Research*, *126*, 341-349. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.048>
- Pardal, C. F. (2020). *Influência da liderança abusiva na adoção de comportamentos contraprodutivos: Impacto da inteligência emocional* [Dissertação de Mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/21494>
- Pechorro, P., Vieira, R., 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*(1), 11-17. <https://doi.org/10.1590/S0104-42302012000100003>
- Pereira, D. R. (2021). *Comportamentos desviantes no contexto empresarial: Estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://hdl.handle.net/1822/76544>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & Carnicer, M. P. L. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, *32*(6), 733-755. <https://doi.org/10.1108/00483480310498693>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *11*, 17-61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-112620-031321>
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, *93*(2), 215-235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
- Ribeiro, M. S. (2015). *A relação entre responsabilidade social e implicação organizacional: O efeito moderador da relação líder-subordinado* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/10239>

- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & David, R. (2022). Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), 320-340. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2019-0423>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202. <https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives: Examining post HOC statistical techniques for detection and correction of common method variance. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762–800. <https://doi.org/10.1177/1094428109332834>
- Robinson, S. L. (2008). Dysfunctional workplace behavior. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (pp. 141–159). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n9>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Rocha, A. I. de S. (2021). *Suporte organizacional e bem-estar subjetivo em tempo de pandemia: o papel mediador do conflito trabalho família e moderador do regime de trabalho* [Dissertação de Mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/23441>
- Rodriguez, R., Green, M., Sun, Y., & Baggerly-Hinojosa, B. (2017). Authentic leadership and transformational leadership: an incremental approach. *Journal of Leadership Studies*, 11(1), 20-35. <https://doi.org/10.1002/jls.21501>
- Rogers, K., & Kelloway, E. K. (1997). Violence at work: Personal and organizational outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(1), 63–71. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.1.63>
- Rukh, L., Shahrukh, H. M. & Iqbal, K. Z. (2018). Effect of Authentic Leadership on Organization Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 247-248. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000247>
- Santos, F. M. S. (2022). *Liderança Autêntica: A sua relação com a Felicidade no Trabalho, Intenção de Turnover e Comportamentos Contraproduativos*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. IC-Online. <http://hdl.handle.net/10400.8/8113>

- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, *69*(3), 428–436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- Scandura, T., & Schriesheim, C. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, *37*(6), 1588-1602. <https://doi.org/10.5465/256800>
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Van Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, *61*(11), 1593–1616. <https://doi.org/10.1177/0018726708096639>
- Selimović, J., Pilav-Velić, A., & Krndžija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, *66*, 101640. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101640>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, *16*(3), 395-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Shi, X., Moudon, A. V., Lee, B. H., Shen, Q., & Ban, X. J. (2020). Factors influencing teleworking productivity—A natural experiment during the COVID-19 pandemic. *Findings*. <https://doi.org/10.32866/001c.18195>
- Silva, J. A., & Melo, P. C. (2018). Does home-based telework reduce household total travel? A path analysis using single and two worker British households. *Journal of Transport Geography*, *73*, 148-162. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2018.10.009>
- Silva, S. N. D. J. (2020). *O Contrato Psicológico: Efeitos nos Comportamentos Contra Produtivos e de Cidadania Organizacional* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. IC-Online. <http://hdl.handle.net/10400.8/5111>
- Silva, V. H., Duarte, A. P., & Oliveira, J. P. (2023). How Does Authentic Leadership Boost Work Engagement? Exploring the Mediating Role of Work Meaningfulness and Work–Family Enrichment. *Administrative Sciences*, *13*(10), 219. <https://doi.org/10.3390/admsci13100219>
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, *82*(3), 434–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Snygans, C. (2019). Authentic Leadership, Fun at Work, Work Engagement and Perceived Work Performance in a Chemical Organisation [Dissertação de Mestrado, Universidade Noth-West].
 Repositório NWU.
https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/32246/Snygans_C.pdf?sequence=1

- Sparrowe, R. T. 2005. Authentic leadership and the narrative self. *Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.004>
- Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 635–637. <https://doi.org/10.1037/h0077157>
- Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31(4), 815–829. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02125.x>
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Storms, P. L., & Spector, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control. *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), 227–234. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00255.x>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A. e Ratten, V. (2021). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 334-349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020>
- Townsend, J., Phillips, J. S., & Elkins, T. J. (2000). Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader–member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), 457-463. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.4.457>
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of management*, 29(4), 511-532. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00023-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00023-0)
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human Resource Development International*, 25(2), 219-230. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>

- Vartiainen, M. (2021). Telework and remote work. Em *Oxford research encyclopedia of psychology*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.850>
- Vicente, C. F. de O. (2021). *Authentic leadership influence on work engagement of remote and non-remote employees through the mediating effect of work-family balance* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/23918>
- Walsh, M. M., Carleton, E. L., Ziemer, J., & Ortynsky, M. (2024). The salience of remote leadership: implications for follower self-control and work-life balance. *International Journal of Manpower*, 45(2), 237-254. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2022-0652>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- 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/10.1177/0149206307308913>
- Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>
- Wang, H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of organizational behavior*, 35(1), 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Wang, T., Cao, Z., Zhong, X., & Chen, C. (2021). Self-regulation failure? The influence mechanism of leader reward omission on employee deviant behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 558293. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.558293>
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2002). Individualized leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 90-99. <https://doi.org/10.1177/107179190200900107>
- Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2023). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between authentic leadership and employee creativity. *Journal of Management & Organization*, 29(1), 159-172. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.42>

- Yukl, G. (1989). *Managerial leadership: A review of theory and research*. *Journal of management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. *The nature of leadership*, 101, 124.
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2021). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 1-37. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09713-1>

Anexos

Anexo A - Consentimento Informado

Caro/a Participante,

No âmbito do Mestrado em Gestão, no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, o presente estudo pretende analisar a influência que o estilo de liderança pode ter na adoção de comportamentos por parte dos/as trabalhadores/as.

Assim, venho solicitar a sua participação no mesmo mediante o preenchimento deste inquérito. Para que possa participar é necessário que trabalhe há, pelo menos, um ano na organização e sob o comando da mesma chefia direta há, pelo menos, três meses.

Ao responder às questões, procure fazê-lo de forma espontânea, uma vez que não existem respostas certas ou erradas e apenas interessa a sua opinião. Caso se encontre em *outsourcing*, responda tendo por referência a empresa com que tem o vínculo contratual e não a empresa-cliente onde possa estar a prestar serviços.

A duração estimada para o preenchimento do questionário é de 8 minutos. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, tratados de forma agregada e toda a informação é confidencial. A sua participação é totalmente voluntária e anónima, sendo que pode desistir a qualquer momento.

Muito obrigada pela sua participação.

Para qualquer esclarecimento, contacte xxx.

Antes de iniciar o questionário, confirma que trabalha há, pelo menos, um ano na organização, sob o comando da mesma chefia direta há, pelo menos, três meses e aceita participar nesta pesquisa?

- Sim, aceito participar.
- Não pretendo participar.

Anexo B - Debriefing

Caro/a Participante,

Muito obrigada pela sua valiosa participação! Terminada a mesma, gostaria de lhe fornecer algumas informações adicionais.

Este estudo está a ser realizado por mim, sob a supervisão dos professores Patrícia Duarte e Luís Simões, no âmbito da preparação da minha dissertação de Mestrado em Gestão. O mesmo tem como objetivo geral investigar o efeito da liderança autêntica quer ao nível da qualidade de relação estabelecida entre líder e trabalhadores quer dos comportamentos das pessoas que com este/a trabalham. A liderança autêntica refere-se a um estilo de liderança que se baseia na autenticidade, transparência e integridade do/a líder. Assim, nesta pesquisa procuramos verificar a sua influência tanto na (maior) adoção de comportamentos que favorecem um bom desempenho no trabalho, como na (menor) adoção de comportamentos cujos efeitos no desempenho é nefasto.

Caso queira ter acesso aos resultados do estudo, esclarecer alguma dúvida ou enviar um comentário, poderá contactar-nos através do seguinte email: xxx

Uma vez mais agradecemos o tempo que investiu na participação neste estudo, a qual é fundamental para a concretização do mesmo. Bem-haja!

Sara Duarte

Por fim, se tiver interesse em saber mais sobre o tema, poderá aceder à seguinte fonte em acesso aberto: 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, 1660. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>

Anexo C - Escala de Liderança Autêntica (itens cuja divulgação é autorizada pelos autores)

De seguida, 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 escala de resposta indicada:

1	2	3	4	5
Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre

1. Diz exatamente o que pensa.	1	2	3	4	5
6. As suas ações são consistentes com as suas crenças.	1	2	3	4	5
10. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.	1	2	3	4	5
13. Procura obter informação (<i>feedback</i>) das pessoas para melhorar as interações com elas.	1	2	3	4	5

Anexo D - Escala de Qualidade da Relação Líder-Subordinado

Refleta agora acerca da relação que estabelece com a sua chefia direta. Por favor, leia atentamente cada afirmação e selecione a resposta que melhor se aplica à sua situação.

1. De uma forma geral, conhece o grau de satisfação da sua chefia relativamente ao trabalho que executa?
 - Raramente
 - Ocasionalmente
 - Algumas vezes
 - Muitas vezes
 - Sempre
2. A sua chefia compreende os seus problemas e necessidades na função?
 - Nunca
 - Poucas vezes
 - Algumas vezes
 - Muitas vezes
 - Sempre
3. A sua chefia reconhece o seu potencial na função?
 - Nunca
 - Poucas vezes
 - Algumas vezes
 - Muitas vezes
 - Sempre
4. Qual a possibilidade da sua chefia usar o poder que detém para ajudá-lo/a a resolver os seus problemas de trabalho?
 - Nenhuma
 - Pouca
 - Moderadamente
 - Alguma
 - Muita
5. Qual a possibilidade da sua chefia o/a defender?
 - Nenhuma
 - Pouca
 - Alguma
 - Bastante

- muitas
6. Confio na minha chefia o suficiente para achar que ela defenderia e justificaria uma decisão minha na minha ausência.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Não concordo nem discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
7. Como caracteriza a sua relação de trabalho com a sua chefia?
- Extremamente ineficaz
 - Abaixo da média
 - Na média
 - Acima da média
 - Extremamente eficaz

Anexo E - Escala de Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho

Indique por favor, nos últimos três meses, com que frequência adotou cada um dos seguintes comportamentos. Utilize a escala marcando a resposta que melhor descreve a sua situação.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre

Fazer um intervalo extra, ou maior do que o aceitável, durante o horário de trabalho.	1	2	3	4	5
Começar a trabalhar atrasado/a, sem autorização.	1	2	3	4	5
Ter o local de trabalho desarrumado.	1	2	3	4	5
“Amaldiçoar” alguém no trabalho.	1	2	3	4	5
Dizer que está doente quando não está.	1	2	3	4	5
Perder a paciência no trabalho.	1	2	3	4	5
Negligenciar as instruções da chefia.	1	2	3	4	5
Terminar mais cedo o dia de trabalho, sem autorização.	1	2	3	4	5
Deixar propositadamente o meu trabalho para que outros o terminem.	1	2	3	4	5
Agir de forma rude com alguém no trabalho.	1	2	3	4	5
Dedicar pouco esforço ao trabalho.	1	2	3	4	5

Anexo F - Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Indique por favor, nos últimos três meses, com que frequência adotou cada um dos seguintes comportamentos. Utilize a escala marcando a resposta que melhor descreve a sua situação.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre

Ajudar os outros a tornarem-se mais produtivos	1	2	3	4	5
Ajudar as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho.	1	2	3	4	5
Ajudar as pessoas que estiveram ausentes.	1	2	3	4	5
Partilhar o meu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho.	1	2	3	4	5
Respeitar os direitos e regalias das outras pessoas.	1	2	3	4	5
Evitar criar problemas aos outros.	1	2	3	4	5
Não abusar dos meus direitos e regalias.	1	2	3	4	5

Anexo G - Indicação da Intensidade de Trabalho Presencial

Considerando os últimos três meses de trabalho, em média, por semana, quantas vezes exerceu as suas funções em regime presencial?

- 0 dias, eu trabalho totalmente em regime remoto
- 1 dia em regime presencial
- 2 dias em regime presencial
- 3 dias em regime presencial
- 4 dias em regime presencial
- 5 dias, eu trabalho totalmente em regime presencial

Anexo I - Escala de Autoeficácia Criativa

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente

Tenho confiança na minha capacidade de resolver problemas de forma criativa.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho um talento especial para desenvolver ainda mais as ideias dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
Sinto que sou bom/boa a criar ideias novas.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo H - Escala de Desejabilidade Social

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

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

Houve ocasiões em que me aproveitei de alguém.	1	2	3	4	5
Por vezes, tento vingar-me em vez de perdoar e esquecer.	1	2	3	4	5
Nunca fiquei incomodado/a quando as pessoas expressaram ideias muito diferentes das minhas.	1	2	3	4	5

Anexo J - 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 aproximadamente quantos anos 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 direta é do género:

- Masculino
- Feminino
- Não-binário

Nos últimos 3 meses, qual o suporte que mais utilizou para interagir com a sua chefia direta?

- Virtual
- Misto
- Presencial

Anexo K - Dados Sociodemográficos: Participante

Para terminar, indique, por favor, alguns dados pessoais e sobre a sua organização para efeitos estatísticos.

Idade (em anos): _____

Género:

- Masculino
- Feminino
- Não-binário
- Prefiro não responder

Escolaridade (indique o último nível que concluiu):

- Até ao 9º ano de escolaridade
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Há quantos anos trabalha aproximadamente nesta organização? (Se trabalha há menos de 1 ano, utilize casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0,25; 6 meses = 0,5; 9 meses = 0,75) (Se trabalhar em outsourcing, considere a empresa com a qual tem contrato e não a empresa-cliente): _____

Exerce um cargo de chefia?

- Sim
- Não

Qual é a sua situação contratual na organização?

- Efetivo (contrato sem termo)
- Contrato de trabalho a termo
- Estagiário/a
- Trabalho temporário/ Outsourcing
- Outra situação. Qual? _____

A sua organização é uma entidade:

- Privada
- Pública
- Público-privada

A sua organização:

- Tem fins lucrativos.

- Não tem fins lucrativos.

Quantos anos de experiência profissional tem? (Se for menos de 1 ano, utilize casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0,25; 6 meses = 0,5; 9 meses = 0,75):

Qual a dimensão da sua organização (número aproximado de colaboradores)?

- Micro (até 9 trabalhadores)
- Pequena (10 a 49)
- Média (50 a 249)
- Grande (mais de 250 trabalhadores)

Em que setor de atividade se insere a sua organização:

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

Anexo M - Resultados do Teste de Harman

Escala - Indicadores	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
LA - Diz exatamente o que pensa	.543	.137	.204	.118	.101	-.021	-.518	-.124
LA - 2	.812	.089	-.003	-.057	.062	-.171	.001	.034
LA - 3	.783	.116	.049	.057	.120	-.027	-.021	.007
LA - 4	.517	.078	.202	.153	-.001	-.009	-.369	-.099
LA - 5	.521	.174	.042	-.031	-.049	-.236	-.105	-.159
LA - As suas ações são consistentes com as suas crenças	.728	.125	-.009	.028	-.066	-.152	-.093	-.009
LA - 7	.695	.057	-.011	.084	-.014	-.098	.015	.145
LA - 8	.722	.108	.033	.133	.011	-.019	.109	.055
LA - 9	.715	.009	.004	.010	-.035	-.154	.020	.058
LA - Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.	.679	.111	.109	.139	-.002	-.121	.060	-.005
LA - 11	.696	.118	.002	-.084	-.009	-.066	-.058	.103
LA - 12	.825	.152	-.081	.014	-.067	-.101	.106	.105
LA - Procura obter informação (<i>feedback</i>) das pessoas para melhorar as interações com elas.	.736	.205	-.054	.100	-.021	-.167	.145	-.057

LA - 14	.758	.163	-.024	.133	-.091	-.053	.067	.004
LA - 15	.737	.144	-.066	.001	.045	-.244	-.027	.098
LA - 16	.751	.111	-.053	-.078	-.083	-.102	.090	.126
LMX - De uma forma geral, conhece o grau de satisfação da sua chefia relativamente ao trabalho que executa?	.792	-.011	.030	.012	-.084	.196	.010	-.081
LMX - A sua chefia compreende os seus problemas e necessidades na função?	.829	.143	-.003	-.027	.030	.194	.085	-.002
LMX - A sua chefia reconhece o seu potencial na função?	.824	.047	.055	.001	-.089	.303	.041	-.116
LMX - Qual a possibilidade da sua chefia usar o poder que detém para ajudá-lo/a a resolver os seus problemas de trabalho?	.742	-.016	-.058	-.096	.120	.242	-.014	.060
LMX - Qual a possibilidade da sua chefia o/a defender?	.855	.061	.001	-.085	.052	.294	-.001	-.095
LMX - Confio na minha chefia o suficiente para achar que ela defenderia e justificaria uma decisão minha na minha ausência.	.834	.104	.000	-.165	.035	.184	.071	-.015
LMX - Como caracteriza a sua relação de trabalho com a sua chefia?	.812	.063	.119	-.060	-.011	.241	.081	-.049
CCP - Fazer um intervalo extra, ou maior do que o aceitável, durante o horário de trabalho.	-.149	.374	.223	-.229	.333	-.088	.093	-.143
CCP - Começar a trabalhar atrasado/a, sem autorização.	-.234	.432	.328	-.162	.378	-.005	-.071	.115
CCP - Ter o local de trabalho desarrumado.	-.032	.146	.141	.168	.065	.087	.021	.206
CCP - “Amaldiçoar” alguém no trabalho.	-.236	.221	.165	.314	-.038	.017	.033	-.129

CCP - Dizer que está doente quando não está.	-.311	.460	.230	.027	.116	-.031	.012	-.109
CCP - Perder a paciência no trabalho.	-.254	.239	.088	.314	-.010	.041	.015	.179
CCP - Negligenciar as instruções da chefia.	-.218	.339	.276	.127	.202	.041	.069	.076
CCP - Terminar mais cedo o dia de trabalho, sem autorização.	-.067	.364	.259	-.267	.293	-.058	.119	.016
CCP - Deixar propositadamente o meu trabalho para que outros o terminem.	-.211	.421	.145	.150	-.030	.058	.089	-.179
CCP - Agir de forma rude com alguém no trabalho.	-.221	.472	.141	.506	-.062	.038	.113	.062
CCP - Dedicar pouco esforço ao trabalho.	-.328	.471	-.042	.030	.202	.099	-.024	.009
CCO - Ajudar os outros a tornarem-se mais produtivos.	.302	-.642	.102	.100	.232	.037	.053	-.056
CCO - Ajudar as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho.	.219	-.594	-.020	.209	.401	-.075	.170	-.107
CCO - Ajudar as pessoas que estiveram ausentes.	.237	-.593	-.059	.266	.283	-.031	-.044	-.058
CCO - Partilhar o meu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho.	.231	-.392	-.022	.237	.262	-.042	.110	-.129
CCO - Respeitar os direitos e regalias das outras pessoas.	.200	-.493	-.066	.091	.152	.012	-.074	.210
CCO - Não abusar dos meus direitos e regalias.	.027	-.083	.100	-.011	.182	.058	-.134	.295
CCO - Evitar criar problemas aos outros.	.126	-.247	-.150	-.127	.133	.139	-.107	.051
AC - Tenho confiança na minha capacidade de resolver problemas de forma criativa.	.110	-.436	.526	.000	-.244	-.127	.047	-.102
AC - Tenho um talento especial para desenvolver ainda mais as ideias dos outros.	.050	-.404	.657	-.101	-.158	.071	.052	.034

AC - Sinto que sou bom/boa a criar ideias novas.	.069	-.427	.707	-.115	-.138	-.048	.042	.126
RT - Considerando os últimos três meses de trabalho, em média, por semana, quantas vezes exerceu as suas funções em regime presencial?	-.182	.045	.069	.291	-.116	.255	-.072	.116
Variância explicada pelo fator (% de variância)	30.075	8.785	4.120	2.588	2.428	1.860	1.462	1.229
Variância Total Cumulativa (% de variância)	52.546							
<i>KMO</i>	.920							
Teste de Esfericidade de <i>Bartlett</i>	6917.244, p <.001							