



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Os benefícios de “agirmos como somos”: a relação entre a liderança autêntica e a *performance* individual, e o papel mediador do bem-estar no trabalho.

João Pedro Santos Lourenço

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Patrícia Duarte, Investigadora Integrada,

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2021



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Os benefícios de “agirmos como somos”: a relação entre a liderança autêntica e a *performance* individual, e o papel mediador do bem-estar no trabalho.

João Pedro Santos Lourenço

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Patrícia Duarte, Investigadora Integrada,

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2021

Para a Beatriz Lebre.

Nunca esquecerei os momentos que passámos juntos.

Onde quer que estejas cuida de nós e celebra connosco os sonhos que ainda estão por conquistar.

Agradecimentos

Esta dissertação é a materialização do fim de um ciclo. Ciclo este que foi dos capítulos mais bonitos que já vivi, e que não foi escrito sozinho. Aproveito este momento para vos agradecer.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha mãe, por todo o amor e apoio incondicional, por me aturar e porque sem ela não sei o que seria. Tu és um poço de força e persistência e acreditaste sempre em mim. Obrigado por seres a mulher da minha vida.

Agradeço também ao meu mano velho, por ser o maior exemplo que tenho, pelas palavras certas no momento certo e pela força que sempre me deu. Espero nunca te desiludir e só queria um dia ser um pouco daquilo que tu és.

Ao meu pai, por garantir que nada me falta e por me apoiar incondicionalmente. Sem dúvida foste uma parte fundamental para seguir as minhas ambições.

À Raquel, por ser o meu maior suporte emocional, por me manter sempre de cabeça levantada, por me ouvir e por me fazer feliz todos os dias. Dás-me coragem para enfrentar tudo o que possa interpor-se no meu caminho. Tornas tudo tão mais fácil.

À Marta, por ser a minha companheira durante todo o meu percurso académico, ser um exemplo e estar comigo desde o início, seja nos momentos bons ou nos momentos maus. Sem dúvida uma das melhores pessoas que o ISCTE me deu. Irei sempre proteger-te e levar-te-ei para toda a minha vida. Não há palavras para te agradecer o suficiente.

À Joana, por me abrir os horizontes, por estar lá sempre para mim, independentemente de tudo o que aconteça, por ser um exemplo para mim e por todos os risos que partilhámos. Que esta cumplicidade nunca se perca.

À Ainanas, por muitas vezes ser a minha segunda mãe, por me ajudar sempre que preciso e por todo o carinho. Obrigado por tomares conta de mim e por manteres a minha sanidade. Que existam mais noites de descompressão e mais motivos para celebrar.

Às minhas companheiras Portas e Cabrita e à minha parceira Natacha. À Portas por acreditar nas minhas capacidades e por todas as conversas. À Cabrita por ser uma lufada de ar fresco energético. E à Natacha por ser a minha parceira de tese e pelas horas passadas no SPSS e a esclarecer dúvidas.

A todos os que trajaram de preto e branco por me terem ensinado a ser uma versão melhor de mim e por me terem permitido aprender com todos vocês. Que o nosso pequeno mundo continue a ser uma casa para muitos outros. Um agradecimento especial à Mariana M., à Silva, à Couceiro, à Gabi e à Tarina por muitas vezes me terem apoiado quando mais precisava.

Por último, mas não menos importante, à Professora Doutora Ana Patrícia Duarte por me ter orientado neste caminho assustador e novo para mim e por me ter aturado nos meus momentos de stress. Sem si não teria sido tão divertido. Acabo com a certeza de que fiz a escolha certa.

Resumo

Os estilos de liderança são cada vez mais vistos como respostas às necessidades das organizações devido ao poder de influência que os líderes detêm. Os crescentes escândalos vivenciados no mundo organizacional têm contribuído para a emergência de estilos de liderança positivos, como a liderança autêntica, que visam não só contrariar a má conduta organizacional, mas fomentar resultados positivos.

A presente dissertação procurou analisar a relação entre a liderança autêntica e a *performance* individual dos trabalhadores, assim como se o bem-estar no trabalho assume um papel mediador nesta relação. A análise teve em consideração as várias dimensões do desempenho individual, i.e., a *performance* de tarefa, a *performance* contextual e os comportamentos de trabalho contraprodutivos.

Para este efeito, aplicou-se um questionário *online* que obteve uma amostra de 315 participantes de diversas organizações e setores de atividade em Portugal. Os dados foram analisados através do *software IBM SPSS Statistics* e o modelo de investigação foi testado através da macro *PROCESS* de Hayes (2018).

Os resultados indicam que a liderança autêntica está relacionada com a *performance* contextual e a *performance* de tarefa, sendo estas mediadas pelo bem-estar no trabalho. Contudo, ainda que os comportamentos de trabalho contraprodutivos não tenham uma relação principal com a liderança autêntica, o bem-estar no trabalho assume um papel mediador entre ambas.

Este estudo reforça as evidências de uma relação entre a liderança autêntica e a *performance* individual presente na literatura, e contribui para a expansão e aprofundamento desta ao verificar o papel mediador do bem-estar no trabalho nesta relação.

Palavras-chave: Liderança autêntica, bem-estar no trabalho, *performance* individual.

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

Abstract

Leadership styles are increasingly seen as answers to the needs of organizations due to the power of influence that leaders hold. The growing scandals experienced in the organizational world have contributed to the emergence of positive leadership styles, such as authentic leadership, that aim not only to counteract organizational misconduct but to foster positive results.

This dissertation sought to analyse the relationship between authentic leadership and workers' individual performance, as well as whether the well-being at work plays a mediating role in this relationship. The analysis considered the various dimensions of individual performance, i.e., task performance, contextual performance and counterproductive work behaviours.

To this end, an online questionnaire was applied and obtained a sample of 315 participants from different organizations and sectors in Portugal. The data were analysed using the IBM SPSS Statistics software and the research model was tested using Hayes's macro PROCESS (2018).

The results indicate that authentic leadership is related to contextual performance and task performance, which are mediated by well-being at work. However, even though counterproductive work behaviours do not have a primary relationship with authentic leadership, well-being at work plays a mediating role between them.

This study reinforces the evidence of a relationship between authentic leadership and individual *performance* present in the literature and contributes to its expansion and deepening by verifying the mediating role of well-being at work in this relationship.

Keywords: Authentic leadership, well-being at work, individual *performance*.

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

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico	3
1.1. Liderança Autêntica	3
1.2. <i>Performance</i> Individual	8
1.3. Bem-estar no Trabalho	12
Capítulo 2 – Método.....	17
2.1. Procedimento.....	17
2.2. Instrumentos.....	17
2.3. Amostra.....	21
Capítulo 3 – Resultados.....	23
3.1. Análise descritiva e correlações entre variáveis	23
3.2. Teste ao modelo de investigação.....	25
3.2.1. O papel mediador do Bem-estar no Trabalho na relação entre Liderança Autêntica e a <i>Performance</i> de Tarefa	25
3.2.2. O papel mediador do Bem-estar no Trabalho na relação entre Liderança Autêntica e a <i>Performance</i> Contextual.....	28
3.2.3. O papel mediador do Bem-estar no Trabalho na relação entre Liderança Autêntica e os Comportamentos de Trabalho Contraprodutivos	30
Capítulo 4 – Discussão e Conclusões.....	33
4.1. Implicações teóricas e práticas	36
4.2. Limitações e recomendações para estudos futuros	38
4.3. Considerações finais.....	40
Referências	43
Anexos	51
Anexo A – Consentimento Informado	51
Anexo B – Escala de Liderança Autêntica (Walumbwa et al., 2008).....	52
Anexo C – Escala de Bem-Estar Afetivo (Warr, 1990).....	53
Anexo D – Escala de <i>Performance</i> Individual 1.0. (Koopmans et al., 2014b)	54
Anexo E – Escala de Desejabilidade Social (Marlowe-Crowne, 1960; Ballard, 1992)	55
Anexo F – Escala de Preferência por Trabalho Solitário (Ramamoorthy & Flood, 2004)	56
Anexo G – Dados Sociodemográficos (Relação com a Chefia).....	57
Anexo H – Dados Sociodemográficos (Participante)	58
Anexo I – Resultados do Teste de Harman	60

Índice de Quadros

Quadro 1.1. – <i>Definição de diferentes estilos de liderança positiva</i>	7
Quadro 1.2. – <i>Quadro síntese da literatura encontra que explora a relação da LA com a PI, categorizado à luz do trabalho de Koopmans e colaboradores (2011)</i>	10
Quadro 3.1. - <i>Médias, desvios-padrão, correlações entre variáveis e consistências internas</i>	244
Quadro 3.2. - <i>Resultados de regressão para o modelo de mediação referente à performance de tarefa</i>	277
Quadro 3.3. - <i>Resultados de regressão para o modelo de mediação referente à performance contextual</i>	29
Quadro 3.4. - <i>Resultados de regressão para o modelo de mediação referente aos comportamentos de trabalho contraprodutivos</i>	31

Índice de Figuras

Figura 1.1. - <i>Definição de bem-estar (Adaptado de Dodge e colaboradores, 2012)</i>	13
Figura 1.2. - <i>Modelo de bem-estar afetivo (Adaptado de Warr, 1990)</i>	15
Figura 1.3. - <i>Modelo de investigação</i>	16
Figura 3.1. - <i>Modelo com a Performance de Tarefa como variável critério</i>	26
Figura 3.2. - <i>Modelo com a Performance Contextual como variável critério</i>	288
Figura 3.3. - <i>Modelo com os Comportamentos de Trabalho Contraprodutivos como variável critério</i>	30

Introdução

A liderança é cada vez mais um assunto relevante no mundo das organizações, tanto pelo poder de influência que os líderes possuem sobre os seus liderados, como pelas consequências positivas ou perversas que o seu estilo de liderança tem. O seu poder de influência pode ser explicado pela Teoria da Aprendizagem Social de Bandura (1977) dado que, devido ao *status* que os líderes ocupam nas organizações, os mesmos são considerados exemplos a seguir e acabam por influenciar os seus liderados através de processos de modelagem. Tendo isto em mente, quando se procuram soluções para os crescentes escândalos éticos nas organizações, é evidente que uma delas seja a adoção de um outro estilo de liderança que tenha a sua base assente em princípios éticos e morais, como é o caso da liderança autêntica (LA), que, recentemente, tem sido alvo de investigação (ex., Penger & Černe, 2014; Semedo et al., 2016; Rego et al., 2012; Ribeiro, Duarte et al., 2018). A LA baseia-se no carácter moral do líder, na preocupação com os outros e na relação coerente entre as ações e os valores éticos (Khan, 2010). Os líderes autênticos respeitam os seus liderados, cuidam das suas necessidades e protegem a sua dignidade formando relações genuínas, transparentes e honestas com os mesmos (Avolio & Gardner, 2005; Ribeiro, Duarte et al., 2018).

Ilies e colegas (2005) propõem que, uma vez que os líderes com autenticidade relacional procuram relações honestas com os seus liderados, haverá algumas consequências positivas. Entre as diferentes consequências que advêm da adoção deste estilo de liderança, está o aumento da *performance* individual (PI) dos liderados. Organizações com indivíduos com elevado desempenho possuem vantagem competitiva no mercado, já que estes facilitam que as suas organizações atinjam os seus objetivos e que produzam os produtos e serviços em que estas se especializam (Sonnentag & Frese, 2002). Assim, bons níveis de PI significam que os trabalhadores são competentes no desempenho das suas funções base, que estes adotam comportamentos que suportam o ambiente social, psicológico e organizacional onde desempenham as suas funções e que beneficiam a organização, não existindo comportamentos que ameacem a organização ou quem a constitui (Koopmans et al., 2011).

A literatura demonstra uma relação positiva e significativa entre a LA e a PI sugerindo que quanto mais autêntica for a liderança, melhor será a PI dos liderados (Ribeiro, Duarte et al., 2018; Ribeiro, Gomes et al., 2018; Semedo et al., 2016; Wang et al., 2014). No entanto, como é que a liderança autêntica influencia a *performance* individual? Que processo ou processos psicossociais contribuem para explicar a relação? Procurando responder a este problema, é proposta a variável “bem-estar no trabalho” (BET) como mediadora desta relação. Ao longo da literatura, o BET apresenta uma grande variedade de definições e conceptualizações, não existindo consenso. Aqui será perspetivado como bem-estar afetivo, seguindo a conceptualização de Warr (1990) onde este é composto por dois eixos ortogonais: o prazer e a ativação, em relação ao trabalho. Assim, o bem-estar do indivíduo no trabalho é descrito segundo o seu posicionamento nestas duas dimensões e a distância a que se encontra do

ponto central. É então esperado que os líderes autênticos por possuírem relações genuínas com os seus liderados estimulem estados psicológicos positivos que produzem bem-estar no trabalho. Consequentemente, ao verem satisfeitas as suas necessidades no seu ambiente laboral e ao sentirem afetos positivos relativamente ao seu local de trabalho, espera-se que apresentem maiores níveis de performance individual. Estas relações são confirmadas e suportadas na literatura apresentada *a posteriori*.

Esta dissertação pretende não só explorar o construto de LA, mas também mostrá-lo como um tipo de liderança viável para as organizações e o qual deve ser tido em conta. Em adição, ao investigar como líderes autênticos melhoram as *performances* individuais no trabalho dos seus liderados através do incremento do bem-estar, evidencia-se a importância que o bem-estar no trabalho pode ter, não só para os trabalhadores, mas também para as próprias organizações. Assim, caso se verifique uma relação positiva entre o BET e a PI, será suportada a ideia “trabalhadores felizes, trabalhadores produtivos”.

Apesar de algumas relações do modelo já terem sido exploradas na literatura, não foi encontrado nenhum estudo que incluísse a variável “bem-estar no trabalho” como mediadora da relação entre liderança autêntica e a *performance* individual nas organizações, dando assim, esta dissertação, um contributo para avançar na compreensão desta relação. Além disto, a existência de uma associação significativa entre o bem-estar no trabalho e a *performance* individual, irá dar razões para as organizações se preocuparem com os seus colaboradores e incentivarem a adoção de um estilo de liderança mais autêntico pelos seus líderes.

Este trabalho estará dividido em diferentes secções. Numa primeira instância, irá ser feita a revisão de literatura acerca do tema, onde será definido o conceito de liderança autêntica e a sua associação às restantes variáveis aqui abordadas, e também será feita a formulação de hipóteses de investigação. Posteriormente, será descrito todo o procedimento usado para estudar as relações propostas, bem como as medidas usadas. Depois, serão apresentadas os principais resultados e conclusões provenientes da análise de dados realizada. Por fim, estas conclusões serão discutidas com base na literatura existente, havendo uma secção reservada para as principais contribuições desta dissertação, como também, para as suas limitações e sugestões para estudos futuros.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

1.1. Liderança Autêntica

Harter (2002) afirma que a noção de autenticidade pode ser datada até aos tempos da Grécia antiga, passando pelo modernismo do século XX, chegando, depois, a uma era pós-Moderna. Segundo esta, o conceito de autenticidade é definido como a capacidade de uma pessoa assumir as suas experiências pessoais (pensamentos, emoções, necessidades, preferências, “conhecer-se a si mesmo”) e a capacidade de agir de acordo com o seu “verdadeiro eu” (expressar o que realmente é sentido e agir com base nas suas crenças).

Luthans e Avolio (2003), defendem que esta definição de autenticidade é a que retrata o tipo de liderança positiva necessária para responder às constantes mudanças do ambiente, onde as regras anteriormente acordadas rapidamente deixam de funcionar. Portanto, os melhores líderes serão transparentes com as suas intenções, tendo uma ligação constante entre os seus valores, ações e comportamentos. E assim nasce uma das primeiras definições de liderança autêntica. Luthans e Avolio definem liderança autêntica como “um processo que se baseia tanto de capacidades psicológicas positivas, como de um contexto organizacional altamente desenvolvido, que resulta em maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte de líderes e associados, promovendo um autodesenvolvimento positivo” (2003, p. 243). Um líder autêntico é verdadeiro consigo mesmo, o seu comportamento transforma positivamente os seus colaboradores, não persuade ou coage os seus liderados, mas os seus valores, crenças e comportamentos modelam o desenvolvimento destes (Luthans & Avolio, 2003).

Em 2003, Kernis apresenta uma nova perspetiva de autenticidade mais fundamentada empiricamente. Para Kernis, a autenticidade é “uma operação desobstruída do “eu” verdadeiro, ou central, no seu dia-a-dia empresarial” (2003, p.1). É com base nesta definição que Ilies et al. (2005) desenvolvem um modelo de quatro componentes de liderança autêntica que inclui a autoconsciência, o processamento imparcial, o comportamento autêntico e a orientação relacional autêntica, e que Gardner et al. (2005) propõem o seu modelo de líder autêntico e liderado autêntico.

Walumbwa e colaboradores (2008) juntam as dimensões por detrás dos trabalhos de Gardner e colaboradores (2005) e Ilies e colaboradores (2005), acima referidos, e propõem uma modificação à definição de Luthans e Avolio (2003). Mais concretamente, para Walumbwa e colaboradores, a LA é “um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, para promover maior autoconsciência, uma perspetiva moral internalizada, um processamento equilibrado de informação, e transparência relacional por parte dos líderes que trabalham com seguidores, promovendo autodesenvolvimento positivo” (2008, p. 94). Estes autores propõem um conjunto de quatro componentes que constituem a liderança autêntica: autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado e perspetiva moral internalizada. A

autoconsciência de um líder é a capacidade do mesmo perceber quais as suas fraquezas, os seus pontos fortes e a natureza multifacetada do “eu”, e ainda perceber o seu impacto nos outros (Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008). A transparência relacional diz respeito aos líderes apresentarem o seu “eu” autêntico aos seus liderados, promovendo a confiança através da partilha de informação, da demonstração dos seus sentimentos e pensamentos verdadeiros, e reduzindo a demonstração de emoções menos apropriadas (Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008). O processamento equilibrado refere-se a líderes que demonstram que analisam objetivamente todos os dados relevantes antes da tomada de decisão, e solicitam visões que desafiam as posições por si defendidas (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Por último, a perspetiva moral internalizada diz respeito a uma autorregulação internalizada e integrada, guiada pelos seus próprios padrões e valores morais, com decisões e comportamentos coerentes com os seus valores internalizados em oposição a pressões sociais, grupos ou organizações (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Portanto, para que os líderes sejam considerados autênticos necessitam de incorporar estas quatro características. Segundo Ribeiro, Duarte et al. (2018), apesar de não existir uma definição de LA comumente aceite, este conjunto de quatro componentes tem, cada vez mais, vindo a ser usado em diversos estudos empíricos.

Ainda que existam estilos de liderança positiva que têm bases teóricas assentes em princípios semelhantes aos da LA, como a liderança ética, a liderança transformacional, a liderança servidora e a liderança virtuosa, a LA permanece como um estilo de liderança singular.

O estudo de Walumbwa e colaboradores (2008) mostra que não existe sobreposição suficiente entre a LA e a liderança ética e transformacional, para que a LA seja um sinónimo destas. Em seguida serão apresentados os argumentos dos autores. Relativamente à liderança ética, os autores afirmam que esta tem duas características nucleares, o líder moral e a pessoa moral, dando grande também enfoque na perspetiva moral internalizada, sendo esta última considerada uma característica fundamental na liderança autêntica. Assim tanto a LA como a liderança ética possuem líderes que procuram fazer “a coisa certa”, honestos, íntegros e abertos (Brown et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). No entanto, Walumbwa e colegas (2008) afirmam que estes tipos de liderança se diferenciam um do outro pela importância que a LA dá à autoconsciência, à transparência relacional e ao processamento equilibrado, construtos estes que não são operacionalizados na liderança ética, nem encontrados nas suas definições.

Passando à comparação entre liderança autêntica e liderança transformacional, é também visível uma clara sobreposição conceptual entre ambas. A liderança transformacional é composta por quatro componentes: a influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e a consideração individualizada (Bass & Riggio, 2006; Walumbwa et al., 2008). Segundo Walumbwa e colaboradores (2008), apesar destas quatro componentes estarem relacionadas com liderança

autêntica, estes apontam algumas diferenças que permitem fazer uma distinção entre ambas. Para estes autores a distinção-chave entre estes dois estilos de liderança, está na forma como os líderes autênticos estão ancorados à sua profunda noção do “eu” (i.e., autoconsciência), no facto destes líderes serem fiéis aos seus valores e crenças e saberem onde se posicionam em assuntos importantes, e nas relações transparentes que estabelecem com quem contactam e com quem lideram. É com esta base que os líderes autênticos, ao passarem por desafios difíceis e transmitirem aos outros o que representam em termos de valores, princípios e ética, demonstram autorregulação e uma perspetiva moral internalizada (Ilies et al., 2005). Outra das diferenças que apontam está associada ao desenvolvimento dos liderados. Enquanto que os líderes transformacionais visam desenvolver os seus liderados de modo a se tornarem líderes, os líderes autênticos focam-se no desenvolvimento dos seus liderados de modo a atingir a autenticidade, que pode ser, ou não, usada em papéis de liderança (Bass & Riggio, 2006; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Ainda na ótica de Walumbwa e colegas (2008), uma outra diferença pode ser encontrada no processo de internalização de valores por parte dos liderados. Uma vez que os líderes autênticos são transparentes quando enfrentam desafios, o processo de internalização de valores por parte dos liderados poderá ser menos assente em pedidos inspiracionais e apresentações dramáticas (Gardner & Avolio, 1998), e mais assente no carácter do líder, no exemplo que dá e na sua dedicação. Por outro lado, os líderes transformacionais transformam as suas organizações e os outros através de uma visão forte, ideias intelectualmente estimulantes, um sentido de propósito claro e da satisfação das necessidades individuais dos seus liderados (Walumbwa et al., 2008).

Importa ainda diferenciar a LA de outros dois estilos de liderança, mais concretamente a liderança servidora e a liderança virtuosa. Na literatura torna-se evidente as semelhanças entre a LA e a liderança servidora. Ambas dão relevância à autenticidade do líder, ao desenvolvimento dos respetivos liderados e à sua relação com os mesmos, e ambos agem de acordo com padrões morais que guiam os seus comportamentos e o seu processo de tomada de decisão, não cedendo a pressões externas (Gardner et al., 2005; Ling et al., 2017; Van Dierendonck, 2011; Walumbwa et al., 2008). No entanto, uma vez que a liderança autêntica tem na sua origem a Teoria da Autenticidade, naturalmente esta dá um maior enfoque à autenticidade dos líderes que a liderança servidora. Por outro lado, a liderança servidora implica um maior senso de altruísmo, já que tem como um princípio nuclear a filosofia de servir os outros (Ling et al., 2017). Adicionalmente, a liderança servidora apresenta um foco muito mais abrangente que a LA, já que estes líderes enfatizam as suas responsabilidades para com todos os seus *stakeholders* procurando garantir o seu sucesso, enquanto que a LA se foca no desenvolvimento do líder e respetivos liderados (Ling et al., 2017; Van Dierendonck, 2011; Walumbwa et al., 2010). Relativamente às componentes de ambos os estilos de liderança, é possível afirmar que LA foca-se em

componentes às quais liderança servidora não aparenta dar relevância, como é o caso do processamento equilibrado e a transparência relacional (Avolio & Gardner, 2005).

Por último, será feita a destrição entre a LA e a liderança virtuosa. Ainda que ambas destaquem a importância da existência de moral nos seus líderes, numa primeira instância, é evidente que estas assentam em teorias distintas, ou seja, enquanto a LA assenta na Teoria da Autenticidade, a liderança virtuosa baseia-se na Teoria da Virtude que se refere à excelência moral e intelectual do carácter humano e da ação (Bright et al., 2014). Outra das grandes diferenças está na forma como definem o necessário para que os líderes sejam autênticos ou virtuosos. Se na LA são definidos padrões comportamentais a serem incorporados pelos líderes para que sejam considerados autênticos, na liderança virtuosa são definidos traços de carácter para determinar se um líder é virtuoso (Walumbwa et al., 2008; Wang & Hackett, 2016). Ademais, a liderança virtuosa identifica cinco virtudes cardinais, coragem, temperança, justiça, prudência e humanidade (Wang & Hackett, 2016), virtudes estas que, apesar de poder haver pequenas semelhanças, não correspondem às componentes da LA.

No quadro 1.1. encontram-se as definições dos estilos de liderança previamente abordados.

Quadro 1.1. – *Definição de diferentes estilos de liderança positiva*

Estilo de liderança	Definição
Liderança Autêntica ^a	“Padrão de comportamento do líder que se baseia e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, para promover maior autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, um processamento equilibrado de informação, e transparência relacional por parte dos líderes que trabalham com seguidores, promovendo autodesenvolvimento positivo”
Liderança Ética ^b	“Demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, e a promoção de tal conduta nos subordinados através da comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão.”
Liderança Transformacional ^c	“Processo através do qual um líder promove o desempenho de grupo ou organizacional além das expectativas em virtude da forte ligação emocional com os seus seguidores, combinado com o compromisso coletivo para com uma causa moral superior.”
Liderança Servidora ^d	“Prática de liderança que coloca o bem dos liderados acima do interesse próprio do líder, enfatizando os comportamentos do líder que se focam no desenvolvimento do seguidor, e não enfatizando a glorificação do líder”
Liderança Virtuosa ^e	“Relação líder-subordinado onde a expressão situacionalmente apropriada de virtudes do líder desencadeia no subordinado a percepção de que o líder é virtuoso, sendo digno de emulação.”

Notas: ^aWalumbwa e colaboradores (2008, p.94)

^bBrown e colaboradores (2005, p. 120)

^cDiaz-Saenz (2011, p. 299)

^dHale e Fields (2007, p. 397)

^eWang e Hackett (2016, p. 326)

Portanto, apesar de algumas características da LA serem semelhantes às de outros construtos de liderança, é possível afirmar que a LA possui componentes únicas (Ribeiro, Duarte et al., 2018).

Os líderes autênticos tratam os seus liderados com respeito, preocupam-se com as suas necessidades e protegem-nas. Como resultado, estes líderes inspiram os seus liderados a iniciarem

comportamentos que são positivos para o local de trabalho (Ribeiro, Duarte et al., 2018). Nesta dissertação a LA será medida através das percepções que os liderados têm do comportamento do seu líder.

1.2. *Performance Individual*

A *performance* individual é um aspeto relevante para qualquer organização, uma vez que indivíduos com elevados níveis de *performance* no trabalho aumentam a sua competitividade e facilitam o alcance dos objetivos traçados pelas organizações e a entrega de serviços e produtos nos quais se especializam (Sonnentag & Frese, 2002). A *performance* individual diz respeito a comportamentos ou ações relevantes para os objetivos da organização (Campbell, 1990). No entanto, apesar da importância da *performance* individual no trabalho, não existe consenso relativamente ao que a constitui. No parágrafo seguinte serão dados exemplos das diferentes estruturas conceptuais existentes.

No seu quadro conceptual, Campbell (1990) propõe oito fatores que constituem o desempenho no trabalho que acredita descreverem a *performance* de um modo genérico: 1) proficiência em tarefas específicas do trabalho; 2) proficiência em tarefas não específicas ao trabalho; 3) tarefas de comunicação escrita e oral; 4) demonstração de esforço; 5) manter a disciplina pessoal; 6) facilitação da *performance* dos pares e da equipa; 7) supervisão; 8) gestão e administração. Campbell menciona que os fatores variam de trabalho para trabalho, que estes têm diferentes subfatores e que nem todos são relevantes para todos os trabalhos. Uma outra estrutura surge em 1993, onde Borman e Brush, com base em estudos empíricos, sugerem as relações interpessoais e comunicação, a liderança, as atividades técnicas e mecanismos de gestão e o comportamentos e habilidades pessoais úteis, como dimensões do desempenho no trabalho da gestão. Maxham e colaboradores (2008), por outro lado, descrevem a *performance* no trabalho dos colaboradores como desempenho de papel, desempenho extra-papel para os clientes e desempenho extra-papel para a organização.

Devido às diferentes conceptualizações existentes, como exemplificado no parágrafo anterior, Koopmans e colaboradores (2011), realizaram uma revisão sistemática da literatura de saúde ocupacional, psicologia do trabalho e organizacional e literatura de gestão e economia, de modo a perceber quais os componentes que constituem este construto. Esta revisão permitiu a criação de um quadro conceptual que consiste em três dimensões (*performance* de tarefa, *performance* contextual e comportamentos de trabalho contraprodutivos). Com base nos trabalhos de Campbell (1990), Koopmans e colegas (2011) definem a *performance* de tarefa como a proficiência de uma pessoa (i.e., competência) para realizar as tarefas centrais do trabalho, que inclui a quantidade e qualidade de trabalho e o conhecimento de trabalho. Muitas das vezes esta *performance* é abordada na literatura como desempenho individual (ex., Duarte et al., 2021; Ribeiro, Duarte et al., 2018; Semedo et al.,

2016), desempenho de papel (ex., Maxham et al., 2008; Mehmood, Hamstra et al., 2016; Mehmood, Nawab et al., 2016) ou até proficiência em tarefas específicas do trabalho (ex. Wisecarver et al., 2007).

A segunda dimensão, *performance* contextual, pode ser definida como comportamentos por parte dos indivíduos que suportam o ambiente social, psicológico e organizacional de uma organização, no qual o núcleo técnico deve funcionar (Borman & Motowidlo, 1993, cit. por Koopmans et al., 2011). Esta *performance* contempla comportamentos que vão além da função do colaborador (ex., fazer tarefas extra, tomar e mostrar iniciativa) (Koopmans et al., 2011). A *performance* contextual pode ser encontrada na literatura com a denominação de comportamentos/desempenho extra-papel (ex., Chen et al., 2009; Maxham et al., 2008; Srivastava & Dhar, 2019) ou comportamentos de cidadania organizacional (ex., Gautam et al., 2005; Ribeiro, Duarte et al., 2018; Tansky, 1993).

Os comportamentos de trabalho contraprodutivos são a terceira dimensão da *performance* individual, e dizem respeito a comportamentos que ameaçam intencionalmente o bem-estar de uma organização, envolvendo comportamentos como o absentismo, atrasos para o trabalho e roubo (Rotundo & Sackett, 2002; Koopmans et al., 2011). A variação de conceptualizações também é encontrada na literatura que aborda a relação entre a LA e os comportamentos contraprodutivos.

De referir que Koopmans e colaboradores (2011) identificaram uma quarta dimensão, a *performance* adaptativa, referente ao ponto até o qual um indivíduo se adapta às mudanças no seu trabalho (Griffin et al., 2007; Koopmans et al., 2011), que mais tarde, identificaram como um aspeto da *performance* contextual e não uma dimensão da *performance* individual (Koopmans et al., 2013).

No quadro 1.2. são apresentados estudos que utilizam diferentes denominações para as diferentes dimensões apresentadas por Koopmans e colaboradores (2011), tal como foi referido nos parágrafos anteriores.

Quadro 1.2. – *Quadro síntese da literatura encontra que explora a relação da LA com a PI, categorizado à luz do trabalho de Koopmans e colaboradores (2011)*

Autores	<i>Performance</i> de tarefa	<i>Performance</i> contextual	Comportamentos de trabalho contraprodutivos	Principais resultados
Ribeiro, Duarte et al. (2018)	<i>Performance</i> individual	Comportamentos de cidadania organizacional	-	Relação positiva significativa entre as variáveis
Duarte et al. (2021)	<i>Performance</i> individual	-	-	Relação positiva significativa entre as variáveis
Daraba et al. (2021)	Operacionalização da performance individual através de um <i>score</i> geral da medida de Koopmans e colaboradores (2013).			Relação positiva significativa entre as variáveis
Ribeiro, Gomes et al. (2018)	<i>Performance</i> individual	-	-	Relação positiva significativa entre as variáveis
Semedo et al. (2016)	<i>Performance</i> individual	-	-	Relação positiva significativa entre as variáveis
Wang et al. (2014)	<i>Performance</i> individual	-	-	Relação positiva significativa entre as variáveis
Mehmood, Hamstra et al. (2016)	Desempenho de papel	Desempenho extra-papel	-	Apenas existe a relação positiva e significativa com o desempenho extra-papel.
Mehmood, Nawab et al. (2016)	Desempenho de papel	-	-	Relação positiva significativa entre as variáveis
Malik (2018)	-	<i>Performance</i> Contextual	-	Relação positiva significativa entre as variáveis
Srivastava & Dhar (2019)	-	Comportamento extra-papel	-	Relação positiva significativa entre as variáveis
Qureshi & Hassan (2019)	-	-	Incivilidade	Relação negativa significativa entre as variáveis
Liu et al. (2018)	-	Comportamento proativo	Comportamento desviante no local de trabalho	Apenas existe a relação negativa e significativa com os comportamentos desviantes.
Erkutlu & Chafra (2013)	-	-	Desvios no local de trabalho	Relação negativa significativa entre as variáveis

O estudo de Daraba e colaboradores (2021) mostra existir uma relação positiva entre a LA e a PI. Isto significa que a liderança autêntica está associada a um aumento da *performance* individual dos liderados. Uma vez que os líderes autênticos procuram os *inputs* dos seus liderados antes da tomada de decisão, partilham abertamente informações, e demonstram os seus sentimentos e pensamentos verdadeiros (Walumbwa et al., 2008), acabam por promover, nos seus liderados, a confiança nas suas próprias capacidades e nos seus líderes, levando a que, consequentemente, exista uma tendência para estes melhorarem a sua *performance* individual (Ilies et al., 2005; Ribeiro, Gomes et al., 2018). É de sublinhar ainda que variados estudos demonstram uma relação da LA com as três componentes da PI apresentadas por Koopmans e colaboradores (2011), i.e., os trabalhos demonstram uma associação positiva e significativa entre a LA e *performance* de tarefa (ex., Duarte et al., 2021; Semedo et al., 2016; Mehmood, Nawab et al., 2016), e entre a LA e a *performance* contextual (ex., Malik, 2018; Ribeiro, Duarte et al., 2018; Srivastava & Dhar, 2019) enquanto que, por outro lado, a relação entre a LA e comportamentos de trabalho contraproduativos é significativa, porém negativa (ex., Erkutlu & Chafra, 2013; Liu et al., 2018; Qureshi & Hassan, 2019).

O aumento da *performance* individual dos liderados, poderá também ser justificada pela autenticidade dos líderes, pela confiança que transmitem e pelo foco na promoção do desenvolvimento dos seus liderados poder fomentar nestes um sentimento de obrigação em reciprocitar estes comportamentos, o que nos remete para a Teoria da Troca Social (Ilies et al., 2005; Ribeiro, Duarte et al., 2018). Homans (1961, p. 13) define troca social como “troca de atividades, tangíveis ou intangíveis, e mais ou menos gratificantes ou dispendiosas, entre pelo menos duas pessoas”. Segundo Blau (1964), esta teoria pressupõe que o indivíduo que recebe algo de outro, desenvolve um sentimento de obrigação em retribuir o que lhe foi dado. Assim, os colaboradores podem aumentar a sua *performance* de modo a retribuir os comportamentos positivos do seu líder. Neste estudo a *performance* individual será analisada ao nível das três dimensões de Koopmans e colaboradores (2011). É com base nesta literatura que são formuladas as primeiras hipóteses:

H1a: A liderança autêntica está positivamente associada com a *performance* de tarefa dos liderados.

H1b: A liderança autêntica está positivamente associada com a *performance* contextual dos liderados.

H1c: A liderança autêntica está negativamente associada com os comportamentos de trabalho contraproduativos dos liderados.

Mas o que pode ajudar a explicar esta aparente relação entre a LA e as três dimensões de *performance* individual propostas por Koopmans e colegas (2011)? No ponto seguinte será abordada a variável que poderá assumir um papel mediador nestas relações.

1.3. Bem-estar no Trabalho

O local de trabalho assume um papel importante na vida do indivíduo, afetando tanto a sua vida, como o bem-estar da comunidade (Harter et al., 2002). A importância que se dá ao trabalho pode ser justificada pelo sustento financeiro que o mesmo fornece e por outros fatores motivacionais, como a realização pessoal ou o desenvolvimento pessoal. O adulto médio trabalha durante grande parte da sua vida, passando até um terço do dia no seu local de trabalho, existindo muitas das vezes “*spill overs*” para domínios fora do trabalho (Danna & Griffin, 1999; Harter et al., 2002). Uma vez que o trabalho é tão proeminente na vida de qualquer indivíduo, este torna-se um dos principais determinantes da saúde e do bem-estar de cada pessoa. Esta temática deve ser relevante para qualquer organização, visto que, a ausência de bem-estar no local de trabalho não traz apenas consequências perversas para o indivíduo (ex., fadiga, dores de cabeça, dificuldade de concentração), mas também as traz para as próprias organizações (ex., redução da *performance*, absentismo, presentismo) (Bourbeau et al., 1996; Boyd, 1997, citado por Danna & Griffin, 1999; Woods et al., 1987, citados por Bourbeau et al., 1996; Schulte & Vainio, 2010). Mas afinal o que é o bem-estar?

A definição de bem-estar geral é complexa, não existindo ainda uma definição que seja consensual para toda a comunidade científica (Schulte & Vainio, 2010; Dodge et al., 2012). Contudo, tem existido uma convergência para alguns elementos comuns. Um dos principais elementos, é a ideia de que o bem-estar é mais do que a ausência de circunstâncias negativas, mas também a presença de elementos positivos, como a felicidade com a sua própria vida (Schulte & Vainio, 2010). Waddle e Burton definem o bem-estar como “estado subjetivo de estar saudável, feliz, contente, confortável e satisfeito com a sua qualidade de vida. Inclui dimensões físicas, materiais, sociais, emocionais e de desenvolvimento e atividade.” (2006, p.4). No entanto, não satisfeitos com as definições de bem-estar existentes, Dodge e colaboradores (2012) defendem a necessidade de existir uma nova definição que vá além da descrição do conceito, e que efetivamente o defina de forma clara e que permita fazer uma afirmação definitiva sobre o significado do mesmo. Após uma discussão da literatura existente, estes autores propõem que o bem-estar como “o ponto de equilíbrio entre os recursos de um indivíduo e os desafios enfrentados” (p. 230, 2012). Isto é, o bem-estar estável é alcançado quando o indivíduo tem os recursos físicos, psicológicos e sociais necessários para responder a desafios físicos, psicológicos e sociais específicos (ver Figura 1.1.). Portanto, quando indivíduo apresenta mais desafios que recursos ou vice-versa, o seu bem-estar vai ser afetado.

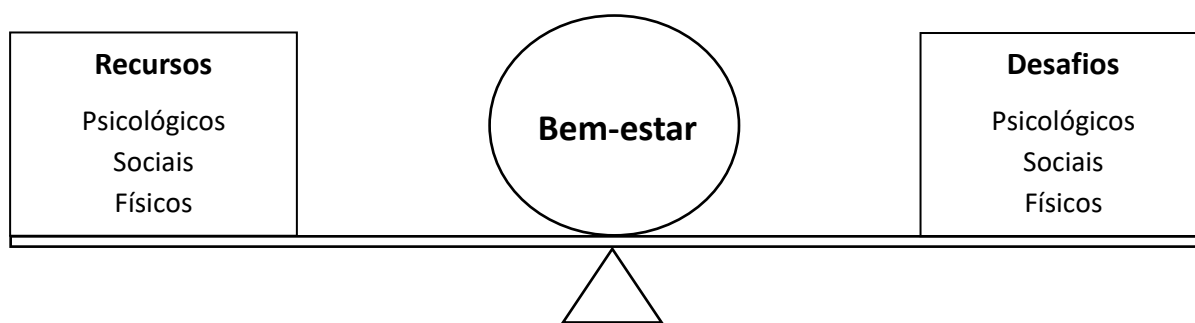


Figura 1.1. - *Definição de bem-estar (Adaptado de Dodge e colaboradores, 2012)*

Apesar das claras dificuldades em definir este conceito, é possível destacar dois tipos de abordagens proeminentes, o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico. Segundo Ryan e Deci (2001), esta primeira abordagem está alicerçada numa perspetiva hedónica, que se foca na maximização da felicidade do indivíduo, e onde o bem-estar consiste na felicidade subjetiva e na obtenção de prazer e o evitamento do desprazer. O bem-estar subjetivo é composto por três componentes: satisfação geral com a vida, o afeto positivo e o afeto negativo (Lucas et al., 1996, citado por Keyes et al., 2002). A satisfação com a vida é o julgamento feito pelo indivíduo acerca da sua vida (Keyes et al., 2002), o afeto positivo refere-se, por exemplo, a emoções de excitação, ao entusiasmo e alegria, e afeto negativo corresponde a estados de humor aversivos, como a raiva, a depressão, nojo e medo (Danna & Griffin, 1999).

O bem-estar psicológico está ligado à perspetiva eudaimónica, que vê o bem-estar para além da felicidade (Gonçalves, 2011) e que se foca na realização do seu verdadeiro potencial e no desenvolvimento humano (Ryff, 1989; Keyes et al., 2002), definindo o bem-estar como o pleno funcionamento do indivíduo (Rodgers, 1963, cit. por Ryan & Deci, 2001). Segundo Ryff (1989) e Ryff e Keyes (1995), existem seis componentes do bem-estar psicológico: a autonomia, que se refere à independência, autodeterminação e regulação do seu próprio comportamento; o domínio do ambiente, i.e., a capacidade que o indivíduo tem de gerir a sua vida e o meio que o rodeia; o crescimento pessoal, que é relativo ao contínuo crescimento e desenvolvimento enquanto pessoa; o relacionamento positivo com outros, é a capacidade de manter relações interpessoais calorosas e confiáveis; o propósito de vida, que se refere à crença de que a sua vida tem um propósito e um significado; e a autoaceitação, que diz respeito à avaliação positiva de si mesmo.

O bem-estar pode ser abordado numa perspetiva livre de contexto, estando relacionado aos sentimentos de cada pessoa sobre a vida em geral, ou, por outro lado, ser abordado relativamente a um contexto específico da vida do indivíduo, como o trabalho (Warr, 2002). Tal como mencionado anteriormente, o papel do trabalho é bastante importante na nossa vida, tanto pela dependência financeira, como pelas horas passadas no local de trabalho, e por isto torna-se importante a promoção do bem-estar no mesmo. O estudo do bem-estar no trabalho está enquadrado na área científica da

Psicologia da Saúde Ocupacional Positiva (Gonçalves, 2011) que é “o estudo e aplicação do funcionamento ideal no local de trabalho. Promove a saúde ocupacional e o florescimento, e analisa como se pode usar fenómenos positivos (contextos, recursos pessoais) contra riscos ocupacionais” (Bakker & Derks, 2010, p. 202). Warr (2002), numa abordagem tradicional, define o bem-estar no trabalho como a satisfação dos indivíduos com o seu trabalho, operacionalizada de modo geral como satisfação global com o trabalho e de um modo mais específico com diferentes aspetos do trabalho (e.g. segurança no trabalho, salário, condições de trabalho e relações interpessoais). Contudo, é de sublinhar que na literatura referente ao bem-estar no trabalho encontra-se uma grande diversidade de definições e operacionalizações (Aparecida Rossi et al., 2020; De Simone, 2014), sendo evidente a falta de conceções claras, onde os investigadores usam diferentes conceitos para representá-lo (Siqueira & Padovam, 2008), como, por exemplo a satisfação no trabalho (Origo & Pagani, 2009), o *burnout* (Maslach et al., 2001) ou o bem-estar afetivo (Daniels, 2000).

Nesta dissertação, o bem-estar no trabalho será interpretado através do bem-estar afetivo dos indivíduos, uma vez que: 1) o bem-estar afetivo colmata os dois erros habituais na medição do bem-estar psicológico (i.e., alguns dos investigadores usam medidas que confundem o bem-estar com processos cognitivos que influenciam o bem-estar e o bem-estar psicológico relacionado ao trabalho é muitas vezes operacionalizado apenas como satisfação no trabalho) (Daniels, 2000); 2) é identificado como um indicador de bem-estar psicológico (Daniels, 2000); 3) pode ser usado especificamente no domínio do trabalho (Warr, 1990); e 4) porque muitos dos trabalhos encontrados perspetivam o bem-estar no trabalho como bem-estar afetivo (ex., Adil & Kamal, 2016; Gonçalves, 2011; Kalshoven & Boon, 2012; Van Dierendonck et al., 2004; Xu et al., 2019). Segundo Diener e Larsen (1993), citados por Daniels (2000), o bem-estar afetivo retrata a frequência da experiência de afetos positivos e a ausência de experiência de afetos negativos. Tendo em conta que “medidas com base em modelos multidimensionais de bem-estar afetivo, relacionado ao trabalho, oferecem uma melhor esperança de vincular com maior precisão o bem-estar afetivo com fenómenos organizacionais” (Daniels et al., 1997, p. 129), será adotada, nesta dissertação, a abordagem multidimensional de Warr (1990).

Este autor apresentou a conceptualização de um modelo do bem-estar afetivo (Figura 1.2.) relativo ao trabalho através de duas dimensões, prazer e ativação, que são colocadas, respetivamente, no eixo horizontal e no eixo vertical, e dois eixos diagonais, o eixo ansiedade-conforto e o eixo depressão-entusiasmo. Neste modelo existem três indicadores-chave de bem-estar afetivo: a) desprazer-prazer (no eixo horizontal), 2) ansiedade-conforto e 3) depressão-entusiasmo. A dimensão de “ativação” sozinha não é considerada como uma dimensão que reflete o bem-estar, existindo um maior “peso” do prazer que da ativação. Resumidamente, juntando o eixo a) prazer-desprazer à dimensão de ativação, estaremos perante quatro quadrantes: 2a) ansiedade (elevada ativação e baixo

prazer), 3b) entusiasmo (elevada ativação e elevado prazer), 2b) conforto (baixa ativação e elevado prazer) e 3a) depressão (baixa ativação e baixo prazer).

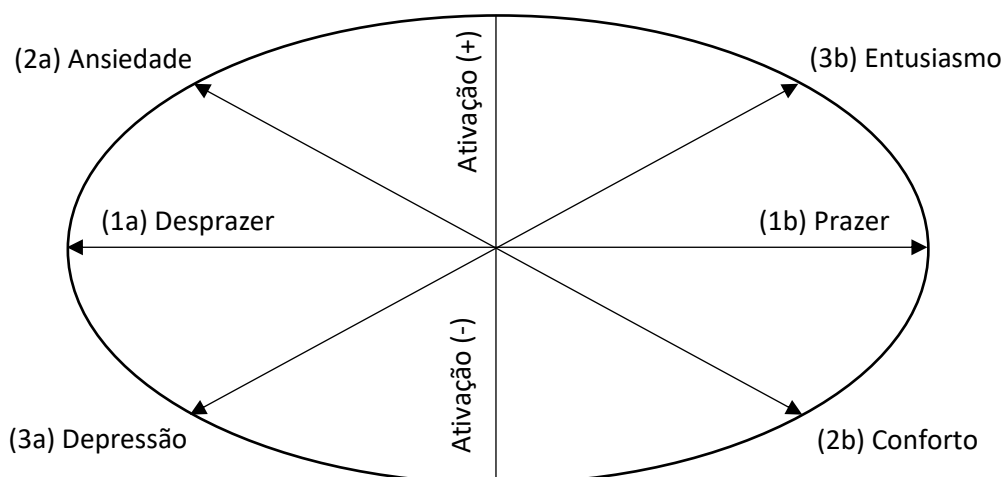


Figura 1.2. - *Modelo de bem-estar afetivo (Adaptado de Warr, 1990)*

Walumbwa e colegas (2008), sugerem que quando os líderes agem de acordo com as suas crenças, valores e os seus pontos fortes, enquanto ajudam outros a fazer o mesmo, surgem valores elevados de bem-estar. Por sua vez, Avolio e colaboradores (2004) propõem que a liderança autêntica aumenta a identificação social dos seus liderados (i.e., processo através do qual os liderados se identificam com o grupo, encaram esta pertença como importante para a sua identidade e sentem orgulho por pertencerem ao grupo [Tajfel, 1972, cit. por Avolio et al., 2004]) através da criação de uma noção profunda de valores morais elevados e por expressarem honestidade e integridade nas suas relações com os liderados. Aqui, os valores do líder e os seus padrões morais são associados a uma organização com o qual os liderados se identificam (Walumbwa et al., 2008). A identificação com um líder e com uma organização autênticos que demonstram transparência, integridade e padrões morais, produzirá elevados níveis de confiança e emoções positivas, que por sua vez poderão provocar um aumento do bem-estar no trabalho (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005 Walumbwa et al., 2008). Ribeiro, Duarte e colaboradores (2018) sublinham que as relações abertas e verdadeiras que os líderes autênticos desenvolvem com os seus liderados, estimulam estados psicológicos positivos que produzem bem-estar no trabalho. Esta ideia é suportada por alguns estudos, como o de Adil e Kamal (2016), o de Ménard e Brunet (2011), o estudo de Salleh e colaboradores (2020) e o estudo de Semedo e colaboradores (2017) que demonstraram uma associação positiva e significativa entre a LA e o bem-estar dos trabalhadores.

Consequentemente, é esperado que o BET tenha uma influência positiva e significativa na PI dos trabalhadores, isto é, é expectável que, caso os trabalhadores sintam elevados níveis de bem-estar laboral, a sua *performance* individual aumente positivamente. Se esta ideia for confirmada na presente

dissertação, estaremos perante a confirmação da ideia “trabalhadores felizes, trabalhadores produtivos”, que afirma que colaboradores felizes cujas necessidades no seu ambiente laboral são correspondidas apresentam níveis mais elevados de *performance*, que colaboradores infelizes (Roethlisberger & Dickson, 1939, cit. por Sonnentag, 2002). De acordo com a literatura sobre a relação entre o bem-estar do indivíduo e a *performance* individual no trabalho, existe uma relação positiva entre estas duas variáveis, com a possibilidade de uma relação bidirecional entre ambas (Sonnentag, 2002; Wright & Huang, 2012). Ao analisar o bem-estar nas várias componentes da *performance* individual propostas por Koopmans e colaboradores (2011), é possível observar na literatura que o bem-estar demonstra uma correlação positiva e significativa com a dimensão *performance* de tarefa (ex., Koopmans et al., 2014a; Rego & Cunha, 2008; Wright & Cropanzano, 2000), tal como com a *performance* contextual (ex., Cicei, 2012; Koopmans et al., 2014a; Xu et al., 2019). Man e Ticu (2015) mostram que o bem-estar pode prever comportamentos contraprodutivos nas organizações. A ideia de que a relação entre o bem-estar e os comportamentos de trabalho contraprodutivos é negativa, pode ser suportada pelo estudo de Carson et al. (2004), que conclui que o absentismo está negativamente correlacionado com *moods* positivos, e pelo estudo de Koopmans e colaboradores (2014a) cujos resultados demonstram que indivíduos com elevados *scores* de satisfação no trabalho e saúde geral, têm *scores* mais baixos de comportamentos de trabalho contraprodutivos que pessoas com baixos *scores* de saúde geral e satisfação no trabalho. É com base na literatura descrita anteriormente que surgem as seguintes hipóteses de estudo e consequente modelo de investigação (Figura 1.3.):

H2a: O bem-estar no trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e a *performance* de tarefa.

H2b: O bem-estar no trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e *performance* contextual.

H2c: O bem-estar no trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e os comportamentos de trabalho contraprodutivos.

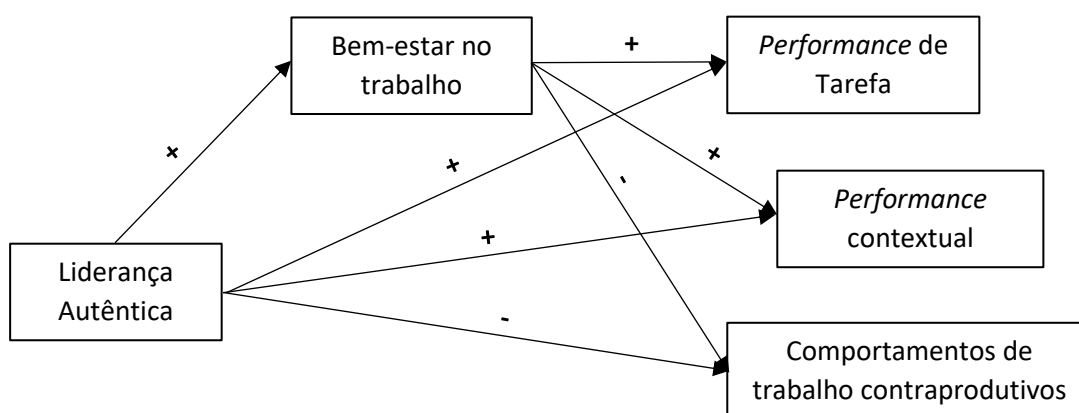


Figura 1.3. - Modelo de investigação

No próximo capítulo é exposta a abordagem metodológica empregue para realizar a análise empírica do modelo de investigação apresentado.

Capítulo 2 – Método

2.1. Procedimento

Uma vez que a presente dissertação segue uma abordagem quantitativa, correlacional e de corte transversal, no qual se analisam as relações entre as variáveis apresentadas, procedeu-se à construção e aplicação de um questionário *online*, com recurso à plataforma *Qualtrics Survey Software* para efeitos de recolha de dados. Para responderem ao questionário era necessário que os participantes respondessem a uma chefia direta e que trabalhassem há pelo menos 3 meses na mesma organização.

O questionário foi divulgado através das redes sociais (*Facebook e LinkedIn*) e o convite para o estudo incluía um *link* que ao carregar, redirecionava o participante para o mesmo. Na folha de rosto foram explicitados os objetivos gerais do estudo, bem como o carácter voluntário da participação no mesmo. Também foi assegurado o cumprimento das questões éticas de anonimato e de confidencialidade da informação. Nesta folha, foram colocados os contactos dos responsáveis pelo questionário caso houvesse alguma necessidade de esclarecimento. O preenchimento do questionário tinha uma duração de, aproximadamente, 10 minutos, e ao carregar no botão presente na primeira página do questionário para continuar, os participantes estavam a concordar em participar no estudo e a indicar a compreensão da informação apresentada (consentimento informado) (Anexo A).

2.2. Instrumentos

O questionário incluía três escalas relativas aos construtos do modelo deste estudo, uma escala de desejabilidade social, uma escala da variável marcadora e por um conjunto de questões sociodemográficas de forma a caracterizar a amostra o melhor possível, e recolher informação sobre variáveis a controlar nas análises.

Foram calculados os alfas de *Cronbach* (α) de cada uma das medidas de modo a garantir a sua consistência interna. Segundo George e Mallery (2009), o limite aceitável para o alfa é de .70, sendo que, tendo isto em conta, as medidas com alfas abaixo de .70 não foram consideradas para análises posteriores.

A liderança autêntica (variável preditora) foi medida através do questionário de liderança autêntica (ALQ) desenvolvido por Walumbwa e colaboradores (2008), os quais forneceram a versão portuguesa da escala na sequência do pedido de autorização que lhes foi dirigido (Anexo B). A escala é composta por 16 itens, com uma escala de resposta de tipo *Likert* de 0 (“Nunca”) a 4 (“Frequentemente, senão sempre”), estando estes distribuído por quatro dimensões: 1) transparência relacional (ex., “Diz exatamente o que pensa.”, $\alpha=.83$); 2) perspetiva moral internalizada (ex., “As suas ações são consistentes com as suas crenças.”, $\alpha=.84$); 3) Processamento Equilibrado (ex., “Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.”, $\alpha=.82$); 4) Autoconsciência (ex., “Procura obter informação (*feedback*) das pessoas para melhorar as interações com elas”, $\alpha=.92$). Tal

como no artigo original (Walumbwa et al., 2008), a liderança autêntica foi operacionalizada como uma variável compósita, e, à semelhança de pesquisas anteriores relativas à Liderança Autêntica (Rego et al., 2012, 2014; Ribeiro, Duarte et al., 2018; Ribeiro et al., 2020), foi usado o procedimento proposto por Luthans e colaboradores (2008). Primeiramente construiu-se uma variável compósita de cada uma das dimensões a partir da média de cada um dos seus itens, e só posteriormente é que se calculou a média de cada uma das dimensões para a construção da LA como uma variável compósita ($\alpha=.93$).

O BET (variável mediadora) foi avaliado através da escala de bem-estar afetivo no trabalho – *IWP Multi-Affect Indicator* – desenvolvida por Warr (1990), e traduzida para português e validada por Gonçalves e Neves (2011) (Anexo C). É respondida numa escala de tipo *Likert* de 1 (“Nunca”) a 6 (“Todo o tempo”), e composta por 12 itens, distribuídos pelos quatro quadrantes do bem-estar afetivo: 1) Ansiedade (ex., “Tenso”); 2) Conforto (ex., “Calmo”); 3) Depressão (ex., “Melancólico”); 4) Entusiasmo (ex., “Motivado”). Para o presente estudo, o bem-estar afetivo será operacionalizado como uma variável compósita uma vez que “os fatores positivos e negativos podem, na prática, ser artefactos decorrentes da aquiescência da resposta e de outros enviesamentos em vez de uma bifurcação conceptual genuína, e pode ser preferível examinar as pontuações de afeto com um conteúdo alternativo combinado” (Warr, 2013, p. 80). Van Katwyk e colaboradores (2000) acrescentam ainda a ideia de que um *score* geral dos quadrantes do bem-estar afetivo permite uma avaliação mais abrangente do bem-estar afetivo no trabalho. Tendo isto em conta, é então necessária a inversão dos itens um, dois, três, sete, oito e nove, para que as respostas a todos os itens estejam na mesma direção, apresentando uma consistência interna muito boa ($\alpha=.92$).

Os níveis percebidos de *performance* individual (variável critério) foram medidos através da escala IWPQ 1.0 (*Individual Work Performance* 1.0) de Koopmans e colaboradores (2014b) e traduzida para português por Duarte (2020), e é composta por três dimensões: comportamentos de trabalho contraprodutivos, *performance* de tarefa e *performance* contextual. A dimensão comportamentos de trabalho contraprodutivos é constituída por cinco itens (ex., “Queixei-me sobre assuntos pouco importantes no trabalho”, $\alpha=.72$), a dimensão *performance* de tarefa é também composta por 5 itens (ex., “Geri o planeamento do meu trabalho para que estivesse pronto a tempo.”, $\alpha=.79$), sendo que a última dimensão, *performance* contextual, é formada por oito itens (ex., “Trabalhei para manter as minhas competências atualizadas.”, $\alpha=.84$). A medida é então constituída por um total de 18 itens e possui uma escala de resposta de tipo *Likert* de 5 pontos, que varia de 0 (“Discordo totalmente”) a 4 (“Concordo totalmente”) (Anexo D).

Uma vez que o desempenho foi avaliado através da autoavaliação, é importante considerar que os indivíduos têm tendência a avaliar-se de forma mais favorável que quando esta é efetuada por terceiros, existindo uma correlação baixa entre ambas (Conway & Huffcutt, 1997; Harris & Schaubroeck, 1988; Heidemeier & Moser, 2009). Ademais, a literatura também indica que os

respondentes têm tendência a relatar menos comportamentos vistos como socialmente indesejáveis que o real (Krumpal, 2013). Foi com base nestas indicações, que se considerou pertinente inserir uma medida de desejabilidade social. A desejabilidade social é definida como “construto unidimensional que reflete o grau em que os participantes do estudo tentam causar boa impressão ao preencher os instrumentos do estudo” (Worthington et al., 2000, p. 461) e é referida na literatura como tendo por base a necessidade de aceitação e aprovação social e a crença de que estas se podem obter através de comportamentos considerados culturalmente aceites e adequados (Crown & Marlow, 1964, cit. por Podsakoff et al., 2003). Esta variável foi medida através versão portuguesa da escala de desejabilidade de Marlowe-Crowne (1960), que posteriormente foi reduzida a 13 itens por Ballard (1992). A versão portuguesa de Pechorro e colaboradores (2012) é composta por 12 itens de resposta dicotómica (0 = Não; 1 = Sim) e contém itens como: “Ouço sempre com muita atenção todas as pessoas com quem falo, sejam elas quem forem” e “Já me aproveitei de outras pessoas para meu benefício pessoal” (Anexo E). Tal como os autores sugerem, os itens um, dois, quatro, cinco, sete, dez e onze foram invertidos, i.e., as respostas “não” nestes itens passam a “sim” e vice-versa, para que as respostas aos itens estivessem na mesma direção. Por ser uma medida dicotómica, foi usado o teste *Kuder-Richardson* para avaliar a sua consistência interna. Tendo em conta que, apesar de ser específico para variáveis dicotómicas, o teste *Kuder-Richardson* é operacionalizado, analisado e interpretado da mesma forma que o alfa de *Cronbach*, e que a escala de desejabilidade social teve um alfa de *Kuder-Richardson* de .53, esta escala não foi incluída nas análises posteriores devido ao seu alfa reduzido.

Tal como é sugerido por Podsakoff e colaboradores (2003), neste estudo procurou-se controlar ocorrência de variância do método comum (ou seja, variação atribuída ao método de medição, e não aos construtos representados pelas medidas), resultante da recolha de dados das diferentes variáveis do modelo através de uma fonte única, ao utilizar a escala “Preferência por Trabalho Solitário” de Ramamoorthy e Flood (2004), e traduzida para português por Pimenta (2020), como variável marcadora. A escala é composta por três itens (ex., “Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a.”) e acompanhada por uma escala de resposta de tipo *Likert* de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) ($\alpha=.85$). A variável foi selecionada por não ter sido encontrada evidência empírica que relacionasse esta variável com as três dimensões que compõem a “*performance* individual” (Anexo F). Complementarmente, e seguindo as sugestões de Podsakoff e colaboradores (2003), foram usadas diferentes âncoras e escalas de resposta, foram separadas as diferentes medidas e foi evitado o uso de palavras ambíguas e vagas, mantendo as frases concisas, simples e específicas, para diminuir a probabilidade de enviesamentos do método comum.

Contrariamente ao pretendido, a variável marcadora apresentou-se correlacionada com todas as variáveis presentes no modelo. Foi observável uma correlação negativa e significativa com a variável liderança autêntica ($\rho = -.26, p < .001$), com a variável bem-estar no trabalho ($\rho = -.20, p < .001$), com

a variável *performance* de tarefa ($\rho = -.16, p < .01$) e com a variável *performance* contextual ($\rho = -.14, p < .05$), e uma correlação positiva e significativa com a variável comportamentos de trabalho contraprodutivos ($\rho = .17, p < .01$) (Quadro 3.1.). Estes resultados significam que a preferência por trabalho solitário está associada a níveis mais baixos de liderança autêntica, de bem-estar no trabalho, de *performance* de tarefa e de contextual, estando por outro lado associada a níveis mais elevados de comportamentos de trabalho contraprodutivos. Tendo isto em mente, não é possível garantir a ausência de enviesamentos do método comum, sendo necessário ter em conta, na análise e interpretação dos dados, a possibilidade da sua existência. De referir que esta variável foi incluída enquanto covariada nos modelos de regressão linear.

Adicionalmente, para analisar a variância do método comum, aplicou-se o teste de Harman que utiliza uma análise fatorial sem rotação para determinar qual o número de fatores necessários para explicar a variância nas variáveis relevantes (Podsakoff et al., 2003). Deste modo, o teste de Harman permite o diagnóstico do nível de variância do método comum presente no estudo. Segundo Podsakoff e colaboradores (2003), o teste de Harman parte de dois pressupostos: 1) existe uma variância do método comum substancial quando apenas um fator surge da análise fatorial ou 2) quando um fator retrata a maioria da variância entre as outras medidas presentes. Os resultados obtidos para esta amostra denotam que o primeiro fator retrata apenas 25.17% da covariância entre as medidas (variância total= 68.32%), isto é, nenhum enviesamento do método comum está consideravelmente presente nesta dissertação. De referir que os resultados da Medida de Adequacidade da Amostra e do Teste de Esfericidade de Bartlett demonstram que a análise fatorial é adequada ($KMO = .90$, Bartlett= 9933.43, $p < .001$) (Maroco, 2007) (Anexo I).

Porém, este teste não está isento de críticas. O Teste de Harman não permite controlar os efeitos do método e apenas serve para diagnosticar até que ponto a variância do método comum é um problema, sendo ainda assim considerada uma técnica insensível e produtora de resultados erróneos (ver Podsakoff et al., 2003; Hulland, et al., 2018). Face ao referido, e apesar das medidas tomadas para o verificar, não é possível afirmar que não existe enviesamento do método comum no presente estudo.

Em linha com os estudos existentes, recolheu-se informação sobre as variáveis antiguidade na díade, idade e sexo do trabalhador que entraram nas análises como covariadas (ex., Duarte et al., 2021; Ribeiro, Duarte et al., 2018; Ribeiro, Gomes et al., 2018; Wang et al., 2014; Fernández-del-Río et al., 2020). O tipo de suporte na interação com a chefia foi também incluído como uma covariada devido ao período de confinamento em que os dados foram recolhidos, dado que o confinamento obrigou muitas organizações a alterar o regime de trabalho dos seus colaboradores de presencial para um regime virtual ou misto, podendo influenciar a qualidade da interação entre líder e liderado.

2.3. Amostra

O estudo foi realizado com base numa amostra não probabilística, por conveniência, e foram conseguidas cerca de 518 respostas de trabalhadores de diferentes organizações. Contudo, após a eliminação de 203 participantes por não cumprirem os critérios de inclusão e/ou não completarem o questionário até ao fim, a amostra final ficou constituída por 315 participantes.

Os participantes são na maioria do sexo feminino (78.7%), com idades compreendidas entre os 19 e os 64 anos ($M= 37.28$, $DP= 11.49$), onde 5.4% têm escolaridade até ao 9º ano, 28.6% dos participantes completou entre o 10º e o 12º ano, 36.2% possuem uma Licenciatura, 10.5% concluíram uma Pós-graduação, 18.7% possuem o grau de “mestre” e apenas 0.6% têm um Doutoramento. Em relação à antiguidade na organização, esta varia entre os 3 meses e os 40 anos, com uma média de 8 anos ($M= 8.05$, $DP= 8.97$), sendo que, quanto à sua situação contratual, a maioria (71.4%) tem contrato sem termo, vulgo efetivo, com a sua organização. Porém, 18.4% possuem um contrato a termo certo, 3.2% encontram-se em trabalho temporário, 4.1% são estagiários e 2.9% trabalham a tempo incerto, recibos verdes ou em *outsourcing*. A maioria dos participantes não exerce qualquer cargo de chefia (82.2%), sendo que, em média, trabalham há quase 5 anos com a mesma chefia ($M= 4.57$, $DP= 5.39$), podendo variar entre 3 meses e 37 anos. Em termos de modalidade de trabalho da chefia nas semanas anteriores ao preenchimento do inquérito pelo participante, 46.3% estavam a trabalhar em casa, 37.5% a trabalhar nas instalações da organização e 16.2% em regime misto.

No que diz respeito ainda à chefia do participante, 56.2% reportam que a sua chefia é do sexo feminino, e nas semanas anteriores ao preenchimento do questionário 56.2% dos participantes utilizaram o suporte virtual para interagir com a mesma, 28.6% interagiram presencialmente com a sua chefia e 15.2% tiveram uma interação mista. A maioria dos participantes interage com a sua chefia diariamente (78.1%), no entanto, 16.5% têm uma interação semanal com a sua chefia, 1.9% interage quinzenalmente e 3.5% apenas interage com a sua chefia mensalmente.

Relativamente às características da organização, mais concretamente à sua dimensão com base no número de trabalhadores, 42.2% trabalha em organizações muito grandes (mais de 500 trabalhadores), 19.4% trabalha em organizações médias (de 51 a 241 trabalhadores), 15.6% em pequenas organizações (10 a 50 trabalhadores), 11.7% em grandes organizações (250 a 500 trabalhadores) e 11.1% trabalha em micro organizações (menos de 10 trabalhadores). Quanto ao setor de atividade das suas organizações, o que mais se evidencia é o setor terciário com 87.1%, verificando-se muito menos trabalhadores no setor primário e secundário (4.5% e 8.4%, respetivamente). Quando se questionou a propriedade da organização, observou-se que 62.2% trabalham em organizações privadas, 26.7% em organizações públicas, 9.2% em organizações público-privadas e apenas 1.9% da amostra trabalha em organizações cooperativas. Por fim, respetivamente aos lucros de cada uma das

suas organizações, 62.2% dos participantes trabalham para organizações com fins lucrativos, enquanto que 37.8% das organizações da amostra não têm fins lucrativos.

Capítulo 3 – Resultados

No presente capítulo serão apresentados os resultados estatísticos obtidos após análise dos dados recolhidos com a aplicação do questionário. Estes dados foram trabalhados com recurso ao *software IBM SPSS Statistics*, versão 27, e à versão 3.5.3 da macro *Process* de Hayes (2018) para testar o modelo de investigação acima definido.

3.1. Análise descritiva e correlações entre variáveis

Tendo em conta os resultados observáveis no Quadro 3.1., verifica-se que existe a perceção de que os líderes dos respondentes possuem um estilo de liderança moderadamente autêntico, uma vez que a variável “Liderança Autêntica” tem valores ligeiramente acima do ponto médio da escala de resposta ($M= 2.56$; $DP= 0.95$). O mesmo é identificável nos níveis de bem-estar no trabalho de cada indivíduo ($M= 4.04$; $DP= 0.90$). Quanto à *performance* individual, os resultados demonstram níveis acima do ponto médio tanto na *performance* de tarefa ($M= 2.97$; $DP= 0.60$), como na *performance* contextual ($M= 2.90$; $DP= 0.61$), estando ambas quase um valor acima. Por outro lado, os comportamentos de trabalho contraprodutivos apresentam valores ligeiramente abaixo do ponto médio ($M= 1.67$; $DP= 0.80$). Assim, em geral, os participantes fazem uma autoavaliação bastante positiva do seu desempenho individual no trabalho.

Para analisar as correlações entre as diferentes variáveis, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman* já que algumas destas são de natureza nominal ou ordinal (ex., sexo). Este coeficiente possibilita verificar a direção da relação (positiva ou negativa), a sua intensidade, bem como saber se esta é estatisticamente significativa ou não (Maroco, 2007; Schober et al., 2018). Deste modo, e observando novamente o Quadro 3.1., verifica-se que a LA está significativamente e positivamente correlacionada com o BET ($\rho = .30$; $p < .001$), com a *performance* de tarefa ($\rho = .15$; $p < .01$) e com a *performance* contextual ($\rho = .34$; $p < .001$). Isto significa que maiores níveis de perceção de liderança autêntica estão associados a maiores níveis de bem-estar no trabalho, de *performance* de tarefa e de *performance* contextual. A LA tem também uma correlação significativa com os comportamentos de trabalho contraprodutivos, contudo esta é negativa ($\rho = -.13$; $p < .05$), o que indica que maiores níveis de perceção de liderança autêntica coocorrem com menores níveis de reporte de comportamentos de trabalho contraprodutivos.

No que diz respeito ao BET, este também tem uma correlação positiva e significativa com a *performance* de tarefa ($\rho = .35$; $p < .001$) e com a *performance* contextual ($\rho = .36$; $p < .001$). Tal significa que quando os níveis de bem-estar no trabalho aumentam, os níveis de *performance* de tarefa e de *performance* contextual também aumentam. Por sua vez, a correlação entre o BET e os CCP é negativa e significativa ($\rho = -.28$; $p < .001$), pelo que, maiores os níveis de bem-estar no trabalho coocorrem com menores níveis de adesão a comportamentos de trabalho contraprodutivos.

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	8	9	10	11
1- Antiguidade na díade (com a chefia)	4.57	5.39	-										
2. Idade	37.28	11.49	.47***	-									
3. Suporte na Interação com a Chefia (1= Virtual, 2= Misto, 3=Presencial)	1.72	0.88	.10	.06	-								
4. Cargo de chefia (0=Sim, 1= Não)	-	-	-.09	-.14*	.00	-							
5. Sexo do participante (0= Masculino, 1= Feminino)	-	-	.03	.04	-.04	.10	-						
6. Liderança Autêntica	2.56	0.95	-.19**	-.10	-.08	-.03	-.10	(.93)					
7. Bem-estar no Trabalho	4.04	0.90	-.04	-.01	.10	-.03	.01	.30***	(.92)				
8. Performance de Tarefa	2.97	0.60	.05	.04	.07	-.05	.02	.15**	.35***	(.79)			
9. Performance de Contextual	2.90	0.61	-.06	-.04	-.04	-.15*	-.13*	.34***	.36***	.45***	(.84)		
10. Comportamentos de Trabalho Contraprodutivos	1.67	0.80	.04	-.10	.11	.12*	-.08	-.13*	-.28***	-.14*	-.03	(.72)	
11. Preferência por Trabalho Solitário	2.36	0.91	.01	-.10	-.04	.06	-.03	-.26***	-.20***	-.16**	-.14*	.17**	(.85)

Notas. N= 315. Coeficientes de consistência interna estão reportados entre parêntesis.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (teste bi-caudal).

Por fim, procedeu-se à análise das correlações entre as variáveis critério e as variáveis de caracterização da amostra de modo a perceber se existiria a necessidade de controlar alguma destas últimas aquando da testagem do modelo de investigação como covariadas. Verifica-se que o exercício de um cargo de chefia apresenta uma correlação negativa e significativa com a *performance* contextual ($\rho = -.15$; $p < .05$) e uma correlação positiva e significativa com os comportamentos de trabalho contraprodutivos ($\rho = .12$; $p < .05$), o que pode significar que o não exercer um cargo de chefia está associado a menores níveis de *performance* contextual e a maiores níveis de comportamentos contraprodutivos. Assim, esta variável foi adicionada à lista de covariadas a incluir nas análises posteriores.

3.2. Teste ao modelo de investigação

Com o intuito de testar as hipóteses previamente apresentadas, fez-se primeiramente a verificação dos pressupostos da normalidade dos erros, da homocedasticidade dos erros e da ausência de multicolinearidade entre as variáveis (em todos os modelos VIF = 1.10; Tolerância = .909), já que só após este procedimento é que se torna possível fazer a testagem dos modelos das variáveis critério deste estudo. Uma vez verificados os pressupostos, recorreu-se ao modelo 4 da *Process* de Hayes (2018), referido para testar mediações simples.

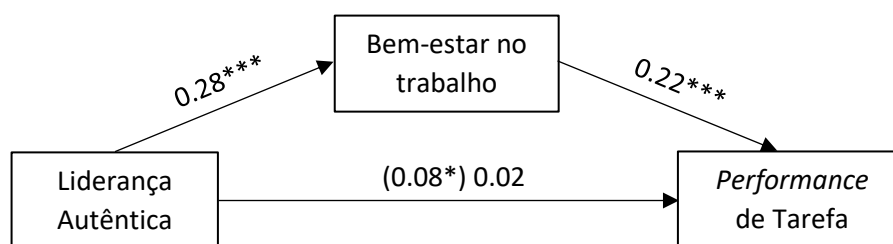
Recordando o que foi referido anteriormente, as variáveis antiguidade na diáde, idade, sexo, suporte utilizado na interação com a chefia e exercício de cargo de chefia foram inseridas na análise enquanto covariadas, bem como a variável marcadora preferência por trabalho solitário devido à correlação significativa com as variáveis do modelo em questão.

Uma vez que a *Process* admite apenas uma variável critério em cada análise, foi necessário correr o modelo analítico para cada uma das três componentes do desempenho individual. Em seguida apresentam-se os resultados apurados para cada modelo analítico.

3.2.1. O papel mediador do Bem-estar no Trabalho na relação entre Liderança Autêntica e a *Performance* de Tarefa

Numa primeira instância, irá ser abordado o modelo composto pela *performance* de tarefa, pelo que dever-se-á ter em conta o Quadro 3.2.. Começando com a relação entre a liderança autêntica e a *performance* tarefa, é possível observar nos resultados das análises a existência de um efeito total positivo e significativo, uma vez que o intervalo de confiança não inclui zero ($B = 0.08$, 95% Boot IC = [0.01, 0.15]). Este efeito corresponde ao efeito que variável preditora tem na variável critério ainda sem considerar o efeito da mediadora. Neste caso, os resultados sugerem que quando a LA aumenta, maior será a *performance* de tarefa dos colaboradores, e confirmam a hipótese H1a.

Quando se considera a variável mediadora no modelo de regressão, é possível averiguar que o efeito direto entre a LA e a *performance* de tarefa não é significativo ($B = 0.02$, 95% Boot IC = [-0.06, 0.09]). Por outro lado, a LA prediz positivamente e significativamente o BET ($B = 0.28$, 95% Boot IC = [0.17, 0.38]), portanto, quanto maior percepção de um estilo de liderança autêntico, maiores os níveis bem-estar no trabalho dos indivíduos. Por sua vez, o BET está correlacionado positivamente e significativamente com a *performance* de tarefa ($B = 0.22$, 95% Boot IC = [0.15, 0.29]), ou seja, quanto maior o bem-estar estar no trabalho, melhor a *performance* de tarefa dos indivíduos. Tais resultados sugerem a existência de um efeito de mediação, o qual é apoiado pelo coeficiente do efeito indireto apurado. O intervalo de confiança de 95% para o efeito indireto da LA na *performance* de tarefa através do BET não inclui zero e é positivo ($B = 0.06$, 95% Boot IC = [0.03, 0.10]), pelo que a LA influencia indiretamente a *performance* de tarefa através do BET. Estes resultados corroboram a hipótese H2a, que propõe a mediação do BET na relação entre a LA e a *performance* de tarefa, e permitem concluir que a mediação em causa é uma mediação completa, uma vez que o efeito indireto é significativo, enquanto que o efeito direto não o é, ou seja, a mediação explica totalmente a relação entre a variável preditora e a variável critério. O modelo estatístico obtido é significativo ($F_{(7,307)} = 6.877$, $p < .001$) e explica 14% da variação da *performance* de tarefa ($R^2 = .14$).



Notas: * $p < .05$, *** $p < .001$

Coeficientes não estandardizados; coeficiente do efeito total reportado em parênteses.

Figura 3.1. - Modelo com a Performance de Tarefa como variável critério

Quadro 3.2. - Resultados de regressão para o modelo de mediação referente à performance de tarefa

	Bem-estar no Trabalho				Performance de Tarefa			
	B	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	B	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC
Efeito total								
Constante					2.76***	0.22	2.32	3.2
Liderança autêntica					0.08*	0.04	0.01	0.15
Idade					0.00	0.00	-0.01	0.01
Sexo do participante					0.06	0.08	-0.10	0.22
Suporte na interação					0.05	0.04	-0.03	0.12
Antiguidade na díade					0.01	0.01	-0.01	0.02
Preferência por trabalho solitário					-0.06	0.04	-0.14	0.01
					$R^2 = .04$; $F_{(6, 308)} = 2.141$, $p < .05$			
Efeito direto								
Constante	3.33***	0.32	2.70	3.95	2.03***	0.25	1.54	2.51
Liderança autêntica	0.28***	0.05	0.17	0.38	0.02	0.04	-0.06	0.09
Bem-estar no trabalho	-	-	-	-	0.22***	0.04	0.15	0.29
Idade	0.00	0.01	-0.01	0.01	0.00	0.00	-0.01	0.01
Sexo do participante	0.12	0.12	-0.12	0.35	0.03	0.08	-0.12	0.19
Suporte na interação com a chefia	0.12*	0.06	0.02	0.23	0.02	0.04	-0.05	0.09
Antiguidade na díade	0.01	0.01	-0.01	0.03	0.01	0.01	-0.01	0.02
Preferência por trabalho solitário	-0.13*	0.06	-0.24	-0.02	-0.03	0.04	-0.10	0.04
$R^2 = .13$; $F_{(6, 308)} = 7.777$, $p < .001$					$R^2 = .14$; $F_{(7, 307)} = 6.877$, $p < .001$			
Efeito indireto								
	Efeito	Erro-Padrão	LI 95% IC	LS 95% IC				
	0.06	0.02	0.03	0.10				

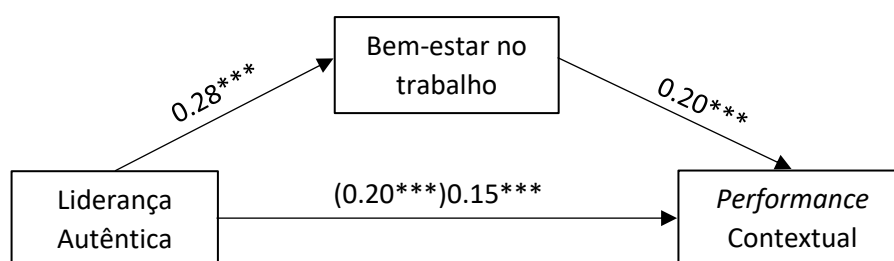
Notas: Reportados coeficientes não estandardizados. 5000 amostras *bootstrap*. LI- Limite Inferior; LS- Limite Superior; IC- Intervalo de Confiança.

* $p < .05$; *** $p < .001$; Sexo do participante: 0= Masculino, 1= Feminino; Suporte na Interação com a Chefia: 1= Virtual, 2= Misto, 3= Presencial.

3.2.2. O papel mediador do Bem-estar no Trabalho na relação entre Liderança Autêntica e a *Performance Contextual*

De seguida serão analisados os resultados obtidos no modelo de regressão que tem como variável critério a *performance* contextual (Quadro 3.3.). No que concerne à relação entre a LA e a *performance* contextual, é possível aferir que o efeito total é positivo e significativo ($B= 0.20$, 95% Boot IC= [0.13, 0.27]), isto é, quando o efeito da variável mediadora ainda não está a ser considerado, a *performance* contextual aumenta quando a LA também aumenta. Estes resultados suportam a hipótese H1b, ou seja, a liderança autêntica está positivamente associada com a *performance* contextual.

Quando a variável mediadora é considerada no modelo de regressão, é possível verificar que a relação entre a LA e a *performance* contextual (efeito direto) é também positiva e significativa ($B= 0.15$, 95% Boot IC= [0.08, 0.22]). Quanto à relação entre a LA e o BET, esta mantém-se positiva e significativa, como no modelo anterior ($B= 0.28$, 95% Boot IC= [0.17, 0.38]). Na mesma linha, o BET está também positiva e significativamente associado à *performance* contextual ($B= 0.20$, 95% Boot IC= [0.12, 0.27]), significando que quanto maiores os níveis de bem-estar no trabalho sentidos pelos colaboradores, melhor é a sua *performance* contextual. Os resultados sugerem a existência de um efeito indireto positivo, que é confirmado pelo intervalo de confiança e o coeficiente B correspondente ($B= 0.06$, 95% Boot IC= [0.03, 0.09]), ou seja, a LA influencia positivamente a *performance* contextual por meio do BET. Assim, a hipótese H2b, que pressupõe uma mediação do BET na relação entre a LA e a *performance* contextual, é suportada. É possível acrescentar ainda que esta é uma mediação parcial, isto é, tanto o efeito direto do modelo, como o efeito indireto, são significativos, portanto, a mediação não explica totalmente a relação entre a variável preditora e a variável critério. O modelo estatístico obtido é significativo ($F_{(8,306)}= 10.715$, $p<.001$) e explica 22% da variação da *performance* contextual ($R^2= .22$).



Notas: * $p<.05$, *** $p<.001$

Coeficientes não standardizados; coeficiente do efeito total reportado em parênteses.

Figura 3.2. - Modelo com a *Performance Contextual* como variável critério

Quadro 3.3. - Resultados de regressão para o modelo de mediação referente à performance contextual

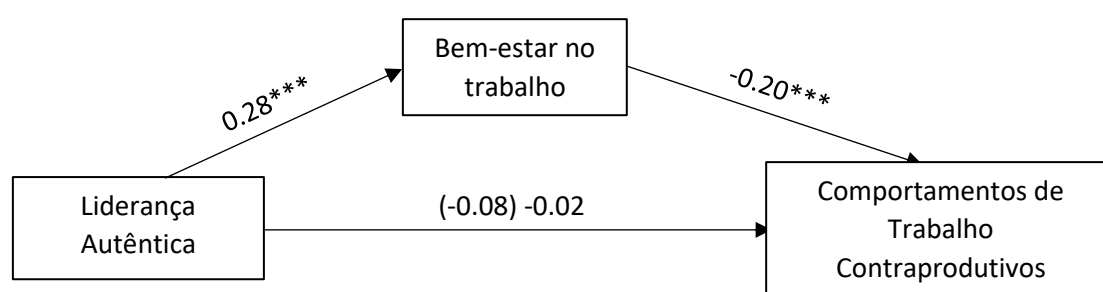
	Bem-estar no Trabalho				Performance Contextual			
	<i>B</i>	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	<i>B</i>	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC
Efeito total								
Constante					2.92***	0.23	2.47	3.37
Liderança autêntica					0.20***	0.04	0.13	0.27
Idade					-0.01	0.00	-0.01	0.00
Sexo do participante					-0.08	0.08	-0.23	0.08
Suporte na interação com a chefia					-0.02	0.04	-0.09	0.05
Cargo de chefia					-0.18*	0.09	-0.35	-0.01
Antiguidade na díade					0.01	0.01	0.00	0.02
Preferência por trabalho solitário					-0.6	0.04	-0.14	0.01
					$R^2 = .15; F_{(7, 307)} = 7.530, p < .001$			
Efeito direto								
Constante	3.39***	0.34	2.72	4.05	2.25***	0.25	1.75	2.75
Liderança autêntica	0.28***	0.05	0.17	0.38	0.15***	0.04	0.08	0.22
Bem-estar no trabalho	-	-	-	-	0.20***	0.04	0.12	0.27
Idade	0.00	0.01	-0.01	0.01	-0.01	0.00	-0.01	0.00
Sexo do participante	0.12	0.12	-0.11	0.36	-0.10	0.08	-0.25	0.05
Suporte na interação com a chefia	0.12*	0.06	0.02	0.23	-0.04	0.04	-0.12	0.03
Cargo de chefia	-0.07	0.13	-0.32	0.18	-0.16	0.08	-0.33	0.00
Antiguidade na díade	0.01	0.01	-0.01	0.03	0.01	0.01	-0.01	0.02
Preferência por trabalho solitário	-0.13*	0.06	-0.24	-0.02	-0.04	0.04	-0.11	0.03
$R^2 = .13; F_{(7, 307)} = 6.693, p < .001$					$R^2 = .22; F_{(8, 306)} = 10.715, p < .001$			
Efeito indireto								
	<i>Efeito</i>	Erro-Padrão			LI 95% IC		LS 95% IC	
	0.06	0.02			0.03		0.09	

Notas: Reportados coeficientes não estandardizados. 5000 amostras *bootstrap*. LI- Limite Inferior; LS- Limite Superior; IC- Intervalo de Confiança. * $p < .05$; *** $p < .001$; Sexo do participante: 0= Masculino, 1= Feminino; Suporte na Interação com a Chefia: 1= Virtual, 2= Misto, 3= Presencial; Cargo de Chefia: 0= Sim, 1= Não.

3.2.3. O papel mediador do Bem-estar no Trabalho na relação entre Liderança Autêntica e os Comportamentos de Trabalho Contraprodutivos

Por último, e considerando o Quadro 3.4., será realizada a análise aos resultados obtidos no modelo de regressão com a variável comportamentos de trabalho contraprodutivos como variável critério. Relativamente à relação entre a LA e os comportamentos de trabalho contraprodutivos, constata-se que o efeito total não é significativo ($B = -0.08$, 95% Boot IC= [-0.17, 0.02]), ou seja, quando a variável mediadora não está a ser considerada, a percepção dos liderados relativamente à LA não está associada aos seus comportamentos de trabalho contraprodutivos. Posto isto, a hipótese H1c, relativa à existência de uma associação significativa entre a LA e os comportamentos de trabalho contraprodutivos é rejeitada, já que o mesmo não se verifica.

Ao analisar o modelo de regressão com a inserção da variável mediadora, é visível que a relação entre a LA e os comportamentos de trabalho contraprodutivos (efeito direto) continua a não ser significativa ($B = -0.02$, 95% Boot IC= [-0.12, 0.08]). Já a relação entre a LA e o BET é igual à dos modelos apresentados anteriormente, positiva e significativa ($B = 0.28$, 95% Boot IC= [0.17, 0.38]), e a relação entre o BET e os comportamentos de trabalho contraprodutivos é também significativa, mas apresenta-se negativa ($B = -0.20$, 95% Boot IC= [-0.30, -0.10]), significando isto que quanto maior o bem-estar no trabalho, menores serão os comportamentos de trabalho contraprodutivos dos trabalhadores. Tais resultados sugerem que o modelo de regressão possui um efeito indireto, sendo este confirmado, já que o intervalo de confiança de 95% para este não inclui zero ($B = -0.06$, 95% Boot IC= [-0.10, -0.02]). Posto isto, é possível concluir que a LA influencia de forma negativa e completamente indireta os comportamentos de trabalho contraprodutivos por via do BET, e confirmar a hipótese H2c que propõe que o BET medeia esta relação. Ademais, é possível constatar que esta é uma mediação completa uma vez que o efeito indireto é significativo, enquanto que o efeito direto não o é, ou seja, a mediação explica totalmente a relação entre a variável preditora e a variável critério. O modelo estatístico obtido é significativo ($F_{(8,306)} = 4.819$, $p < .001$) e explica 11% da variação dos comportamentos de trabalho contraprodutivos ($R^2 = .11$).



Notas: * $p < .05$, *** $p < .001$

Coefficientes não estandardizados; coeficiente do efeito total reportado em parênteses.

Figura 3.3. - Modelo com os Comportamentos de Trabalho Contraprodutivos como variável critério

Quadro 3.4. - Resultados de regressão para o modelo de mediação referente aos comportamentos de trabalho contraprodutivos

	Bem-estar no trabalho				Comportamentos de trabalho contraprodutivos			
	<i>B</i>	Erro-padrão	<i>LI 95% IC</i>	<i>LS 95% IC</i>	<i>B</i>	Erro-padrão	<i>LI 95% IC</i>	<i>LS 95% IC</i>
<i>Efeito total</i>								
Constante					1.72***	0.31	1.11	2.34
Liderança autêntica					-0.08	0.05	-0.17	0.02
Idade					-0.01	0.00	-0.02	0.00
Sexo do participante					-0.17	0.11	-0.39	0.05
Suporte na interação com a chefia					0.10*	0.05	0.00	0.20
Cargo de chefia					0.20	0.12	-0.03	0.43
Antiguidade na díade					0.13	0.01	-0.01	0.03
Preferência por trabalho solitário					0.08	0.05	-0.02	0.18
					$R^2 = .07$; $F_{(7, 307)} = 3.165$, $p < .01$			
<i>Efeito direto</i>								
Constante	3.39***	0.34	2.72	4.05	2.41***	0.35	1.72	3.10
Liderança autêntica	0.28***	0.05	0.17	0.38	-0.02	0.05	-0.12	0.08
Bem-estar no trabalho	-	-	-	-	-0.20***	0.05	-0.30	-0.10
Idade	0.00	0.01	-0.01	0.01	-0.01*	0.00	-0.02	0.00
Sexo do participante	0.12	0.12	-0.11	0.36	-0.14	0.11	-0.36	0.07
Suporte na interação com a chefia	0.12*	0.06	0.02	0.23	0.13*	0.05	0.03	0.23
Cargo de chefia	-0.07	0.13	-0.32	0.18	0.19	0.12	-0.04	0.41
Antiguidade na díade	0.01	0.01	-0.01	0.03	0.02	0.01	0.00	0.03
Preferência por trabalho solitário	-0.13*	0.06	-0.24	-0.02	0.05	0.05	-0.05	0.15
$R^2 = .13$; $F_{(7, 307)} = 6.693$, $p < .001$					$R^2 = .11$; $F_{(8, 306)} = 4.819$, $p < .001$			
<i>Efeito indireto</i>								
	<i>Efeito</i>	Erro-Padrão			<i>LI 95% IC</i>		<i>LS 95% IC</i>	
	-0.06	0.02			-0.10		-0.02	

Notas: Reportados coeficientes não estandardizados. 5000 amostras *bootstrap*. LI- Limite Inferior; LS- Limite Superior; IC- Intervalo de Confiança. * $p < .05$; *** $p < .001$; Sexo do participante: 0= Masculino, 1= Feminino; Suporte na Interação com a Chefia: 1= Virtual, 2= Misto, 3= Presencial; Cargo de Chefia: 0= Sim, 1= Não.

Capítulo 4 – Discussão e Conclusões

O presente estudo pretendeu explorar o construto de LA da perspectiva dos colaboradores e a sua relação com a própria *performance* individual, mais concretamente com as três dimensões propostas por Koopmans e colaboradores (2011): a *performance* de tarefa, a *performance* contextual e os comportamentos de trabalho contraproduativos. Ademais, o segundo objetivo do estudo passou por perceber que papel tem o bem-estar no trabalho, mais precisamente se este assume um papel mediador na mesma. Para cumprir estes objetivos foram testadas as seis hipóteses previamente estabelecidas através do efeito total entre a variável preditora e a variável critério de cada modelo de regressão, e do efeito indireto presente em cada um.

Os resultados obtidos permitem afirmar que as hipóteses H1a e H1b, referentes à relação principal entre a liderança autêntica e as *performances* de tarefa e *performance* contextual, são confirmadas. Por isto, é esperado que a perceção de um estilo de liderança autêntico por parte dos liderados contribua tanto para uma maior *performance* de tarefa, como para uma maior *performance* contextual. Assim, a confirmação das hipóteses vai ao encontro do sugerido por Ribeiro, Gomes e colaboradores (2018), isto é, os líderes autênticos melhoram a *performance* dos seus colaboradores em tarefas adstritas no âmbito das suas funções ao destacar os seus talentos e forças e ao promover o seu desenvolvimento. Também Ilies e colaboradores (2005) propõem a ideia de que a confiança incondicional que é desenvolvida por parte dos líderes autênticos poderá trazer consequências positivas, como o aumento de *performance*. Já que os líderes autênticos podem liderar pelo exemplo (Avolio & Gardner, 2005), Wang e colaboradores (2014) argumentam ainda que estes ao fazê-lo demonstram o seu compromisso com o trabalho, fornecendo aos liderados linhas orientadoras para que estes se consigam manter física e emocionalmente ligados e cognitivamente vigilantes durante o desempenho das suas funções. Para além disto, Malik (2018) argumenta que os colaboradores que percecionam os seus líderes como autênticos estão dispostos a iniciar atividades que suportam o ambiente social, psicológico e organizacional de uma organização, i.e., maior *performance* contextual, visto que, segundo Clapp-Smith (2009) seguidores que percecionam os seus líderes como autênticos estão dispostos a investir mais recursos. Adicionalmente, os líderes autênticos ao promoverem uma maior identificação social dos seus colaboradores (Avolio et al., 2004), poderão levar a que estes iniciem comportamentos extra-papel devido ao seu autoconceito estar relacionado com o sucesso do grupo (Kane et al., 2012). Por fim os resultados suportam a ideia baseada na Teoria da Troca Social que propõe que o aumento da *performance* individual dos liderados pode também ser justificada pela autenticidade dos líderes, pela confiança que transmitem e pelo foco na promoção do desenvolvimento dos seus liderados poder fomentar nestes um sentimento de obrigação em reciprocitar estes comportamentos através de um melhor desempenho das suas funções ou da iniciação de comportamentos que vão além da suas função e que visam beneficiar o ambiente social, psicológico

e organizacional de uma organização (Ilies et al., 2005; Ribeiro, Duarte et al., 2018). Os resultados aqui obtidos são então congruentes com aqueles reportados por outros autores, como Mehmood, Hamstra e colaboradores (2016), Mehmood, Nawab e colaboradores (2016), Srivastava e Dhar (2019), Malik (2018) e Ribeiro, Duarte et al. (2018).

Todavia, com base nos resultados apresentados, a hipótese H1c, relativa à relação entre liderança autêntica e os comportamentos de trabalho contraprodutivos é rejeitada, já que a relação entre a percepção de um estilo de liderança autêntico e os comportamentos de trabalho contraprodutivos dos liderados embora esteja na direção negativa prevista não é estatisticamente significativa, não sendo possível afirmar a existência de qualquer tipo de relação. Era esperado que os líderes autênticos por terem relações abertas, transparentes e confiáveis com os seus liderados (Gardner et al. 2005; Ilies et al., 2005), por apoiarem o desenvolvimento dos seus seguidores (Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008; Ribeiro, Duarte et al., 2018) e por aumentarem a identificação destes com a organização e entre eles (Avolio et al., 2004), contribuíssem para uma redução na ocorrência de comportamentos contraprodutivos. Ademais, Lim (2002) propõe que os colaboradores legitimizam os seus comportamentos desviantes quando percebem a existência de um tratamento injusto dentro da organização. Portanto, é esperado que o tipo de processo de tomada de decisão dos líderes autênticos reduza as percepções de injustiça dos colaboradores (que podem originar comportamentos desviantes), que a transparência na decisão atenua a percepção de injustiça procedimental e que as percepções de injustiça organizacional diminuam por tratarem os seus colaboradores de forma justa graças aos seus elevados padrões morais (Liu et al., 2018). Assim, é aparentemente lógico assumir que a relação entre a LA e os comportamentos de trabalho contraprodutivos exista e seja negativa. Porém, esta “não-relação” entre as duas variáveis pode ser justificada pela correlação estatisticamente significativa na presente amostra ser mais fraca ($\rho = -.13, p < .05$), que noutros estudos. Por exemplo, os valores da correlação da LA com comportamentos de trabalho contraprodutivos no estudo de Erkutlu e Chafra (2013) foram de $r = -.38$ e $p < .001$, sendo que no estudo desenvolvido por Liu e colaboradores (2018) obteve-se $r = -.23$ e $p < .05$ para a correlação entre a LA e os comportamentos desviantes no local de trabalho. Dado ao período de pandemia em que os dados foram recolhidos e ao trabalho remoto a ele associado, é possível que esta modalidade tenha suprimido fatores preditores de comportamentos de trabalho contraprodutivos, que podiam explicar a relação entre LA e estes comportamentos. Por exemplo, a literatura demonstra que o trabalho remoto pode ajudar no equilíbrio trabalho-família, sendo que o conflito trabalho-família é encontrado na literatura como um dos preditores de comportamentos desviantes, e a LA um dos preditores do equilíbrio trabalho-família (Braun & Peus, 2018; Ferguson et al., 2012; Rubab, 2017; Tremblay & Thomsin, 2012). Adicionalmente, os itens do instrumento de Koopmans e colaboradores (2014a) relativos à dimensão comportamentos de trabalho contraprodutivos podem não englobar alguns dos comportamentos desviantes mais comuns no

trabalho virtual/remoto, como é o caso do *cyberloafing* (dedicar tempo de trabalho na *internet* em conteúdos que não são relativos ao trabalho [Kidwell, 2010]) ou da partilha não autorizada de informação (Shrivastava & Singh, 2021).

As hipóteses H2a, H2b e H2c referentes ao papel mediador do bem-estar no trabalho na relação entre a liderança autêntica e três componentes do desempenho individual foram confirmadas. Para a hipótese H2a foi obtida uma mediação completa, isto é, o bem-estar no trabalho medeia na sua totalidade a relação entre a LA e a *performance* de tarefa, na qual não existiu efeito direto entre a variável preditora e a variável critério do modelo, mas sim um efeito significativo entre a LA e o BET, e consequentemente entre o BET e a *performance* de tarefa. Portanto, uma maior percepção de liderança autêntica leva a maiores níveis de bem-estar no trabalho dos colaboradores, que aumenta a *performance* de tarefa destes.

Quanto à H2b, a mediação é parcial, isto é, ao contrário da hipótese H2a, tanto o efeito direto do modelo, como o efeito indireto, são significativos, portanto, a mediação explica parcialmente a relação entre a variável preditora e a variável critério. Assim, para além da relação direta positiva e significativa entre LA e *performance* contextual, existe a relação positiva entre LA e BET e, por conseguinte, a relação positiva entre BET e *performance* contextual. Isto significa que quanto maior a percepção de um estilo de liderança autêntico maior será a *performance* contextual, e que quanto maior a percepção de liderança autêntica, maior será o bem-estar dos trabalhadores, que levará a maiores níveis de *performance* contextual.

Por último, na hipótese H2c a mediação também é completa, ou seja, o BET medeia na totalidade a relação entre a LA e os comportamentos de trabalho contraprodutivos. Ao contrário das componentes anteriores, a relação é completamente indireta, não havendo relação principal entre a LA e os comportamentos de trabalho contraprodutivos. A relação entre LA e BET, como mencionado nos dois parágrafos anteriores é positiva e a relação entre o BET e os comportamentos de trabalho contraprodutivos, como esperado, é negativa. Por outras palavras, é expectável que uma maior percepção dos liderados de um estilo de liderança autêntico esteja associada a que os trabalhadores sintam maiores níveis de bem-estar, o que por sua vez leva a menos comportamentos de trabalho contraprodutivos.

A confirmação das hipóteses vai ao encontro daquilo que foi encontrado na literatura. Quanto à relação entre os líderes autênticos e o BET, os líderes autênticos por promoverem uma identificação com o líder e a organização através da criação de uma noção de valores morais elevados e por serem íntegros e honestos nas suas relações com os liderados (Avolio et al., 2004) podem aumentar o bem-estar no trabalho destes, já que a identificação com líderes e coletivos associados que demonstram se caracterizarem por valores morais, transparência e integridade, criam ambientes propícios à experiência de emoções positivas e elevados níveis de confiança, que por sua vez aumentam o bem-

estar dos seus colaboradores (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Além disso, as relações abertas e verdadeiras que os líderes autênticos desenvolvem com os seus liderados, estimulam estados psicológicos positivos que produzem bem-estar no trabalho (Ribeiro, Duarte et al., 2018). Os resultados desta dissertação estão em linha com resultados obtidos noutros estudos (ex., Adil & Kamal, 2016; Ménard & Brunet, 2011; Salleh et al., 2020; Semedo et al., 2017). Consequentemente, o BET tem uma associação positiva tanto com a *performance* de tarefa, como com a *performance* contextual, e uma associação negativa com os comportamentos de trabalho contraprodutivos, tal como é encontrado na literatura (ex., Koopmans et al., 2014a; Man & Ticu, 2015; Wright & Cropanzano, 2000; Xu et al., 2019). Estes resultados ajudam a suportar a teoria “trabalhadores felizes, trabalhadores produtivos”, que hipotetiza a ideia de que colaboradores felizes cujas necessidades no seu ambiente laboral são correspondidas apresentam níveis mais elevados de *performance* que colaboradores infelizes (Roethlisberger & Dickson, 1939, cit. por Sonnentag 2002, p. 406), já que indivíduos com elevados níveis de bem-estar no trabalho retratam uma maior experiência de afetos positivos relativamente ao trabalho.

Portanto os líderes autênticos, através das suas características e do tipo de relações que estabelecem com os seus liderados, aumentam o bem-estar no trabalho dos seus colaboradores, que por sua vez, ao sentirem afetos positivos relativamente ao trabalho, aumentam o seu desempenho nas tarefas da sua função, iniciam comportamentos além dos que são esperados deles e iniciam menos comportamentos desviantes que prejudicam a organização. Os líderes autênticos são evidentemente uma vantagem estratégica para as suas organizações.

4.1. Implicações teóricas e práticas

A nível teórico, esta dissertação contribui para o aprofundamento da literatura das variáveis que foram incluídas no modelo de investigação: a liderança autêntica, o bem-estar no trabalho e a *performance* individual, mais concretamente a *performance* de tarefa, a *performance* contextual e os comportamentos de trabalho contraprodutivos. Quanto às relações entre as variáveis, os resultados, na sua maioria, suportam empiricamente as indicações e os resultados encontrados na literatura. É de salientar ainda que não foi encontrado qualquer estudo que incluísse a mediação do bem-estar no trabalho na relação entre a liderança autêntica e a *performance* individual, pelo que é possível afirmar que, uma vez confirmada esta mediação, para além de inovador, este estudo permite estender e aprofundar o conhecimento, não só relativamente ao construto liderança autêntica, mas também no que diz respeito à relação entre um estilo de liderança autêntico e a *performance* dos seus liderados. Assim esta dissertação ajuda a explicar como é que a LA influencia a PI ao sugerir que a LA prediz o bem-estar dos trabalhadores, que por sua vez explica o desempenho de cada trabalhador. A inclusão da variável mediadora BET responde às recomendações feitas por Semedo e colaboradores (2016).

Adicionalmente, nos estudos anteriores que incluem a relação entre bem-estar e liderança autêntica com a *performance* individual esta é habitualmente avaliada ou através de um índice geral ou somente por meio de uma das dimensões aqui apresentadas, pelo que, esta dissertação consegue abordar a *performance* individual num sentido mais lato, na medida em que aborda diferentes componentes de *performance*, mas simultaneamente num sentido mais específico por analisar em concreto as relações da liderança autêntica e do bem-estar dos trabalhadores com as diferentes dimensões da *performance* individual. De acordo com os resultados da presente pesquisa, a LA tem efeitos dissimilares sobre as diferentes componentes da *performance*, estimulando melhores desempenhos nas componentes de tarefa e contextual, mas não apresentando o efeito dissuasor esperado no que respeita a comportamentos contraproduativos.

Por último, como dito anteriormente os resultados da relação do BET com as várias dimensões da *performance* individual podem servir de suporte para a teoria “trabalhadores felizes, trabalhadores produtivos”, já que os estados emocionais positivos sentidos relativamente ao trabalho aparentam predizer maiores níveis *performance*.

Em termos de implicações práticas, o estudo sugere que de facto a LA é um estilo de liderança viável e que as organizações devem apostar numa liderança autêntica, transparente e confiável. A adoção deste estilo de liderança prediz não só resultados de interesse para a organização (i.e., maior *performance* de tarefa e *performance* contextual) como também para o próprio colaborador (i.e., bem-estar no trabalho). Assim aqueles que assumem algum cargo de chefia devem analisar todos os dados relevantes antes da tomada de decisão e solicitar visões que desafiam as posições que defendem, devem ser abertos e demonstrar os seus sentimentos e emoções, devem guiar-se segundo os seus valores morais, mesmo quando se encontram sob pressão de terceiros, e devem reconhecer os seus pontos fortes e fracos. Portanto, as organizações deverão ter o cuidado de selecionar indivíduos que já possuam as características de um líder autêntico no processo de recrutamento e seleção, ou, através de programas de formação ou *mentoring*, desenvolver nos líderes que compõem a sua estrutura hierárquica as várias características e competências que definem um líder autêntico.

As relações do BET com a PI também salientam os benefícios que o BET traz para as organizações e justificam a razão pela qual este deve ser um foco de promoção através, por exemplo, da adoção de programas de bem-estar no trabalho, como é o caso do programa Virgin Pulse Global Challenge que se foca na saúde social, física e mental dos colaboradores, e cujos resultados são suportados no estudo de Meyer e colaboradores (2018). É evidente em toda a literatura que baixos níveis de bem-estar estão associados a comportamentos de retirada organizacional, causando danos não só à saúde do indivíduo, bem como prejuízos para a organização para a qual este trabalha. Com a promoção do BET, os líderes estão a contribuir para trabalhadores mais satisfeitos, estando estes mais propensos a melhores níveis de desempenho a nível individual, seja com o aumento a nível da *performance* de tarefa e da

performance contextual, quer com a diminuição de comportamentos de trabalho contraproduativos, como o absentismo e a incivildade. Assim, esta dissertação ajuda a entender como as organizações podem melhorar os seus resultados e de que modo os colaboradores e organizações podem beneficiar de um estilo de liderança baseado na autenticidade.

4.2. Limitações e recomendações para estudos futuros

Apesar do interesse dos resultados reportados, o presente estudo não está isento de limitações. Primeiramente, por ser um estudo de natureza correlacional, não permite testar relações de causalidade entre as variáveis em causa, sendo apenas possível verificar se a relação entre ambas existe. Com isto em mente, estudos correlacionais não garantem a direção da relação, pelo que as relações podem ser bidirecionais ou até inversas, ou seja, por exemplo, o BET influencia a *performance* de tarefa, mas a *performance* de tarefa também pode influenciar o BET. Para examinar relações causais, será necessário que em investigações futuras se realizem estudos com um *design* longitudinal ou experimental.

Uma outra limitação deve-se à utilização de uma amostra de conveniência, não sendo possível fazer uma generalização dos resultados obtidos para a população. Adicionalmente, existe uma grande assimetria no que diz respeito ao sexo dos participantes já que a grande maioria é do sexo feminino (78.7%). Seria benéfico para estudos futuros a recolha de uma amostra maior, mais heterogénea e equilibrada, de modo a permitir uma maior generalização dos resultados.

Além do referido, não é possível descartar a hipótese de existir enviesamento do método comum, apesar da aplicação de algumas recomendações de Podsakoff e colaboradores (2003), como o uso de diferentes âncoras e escalas de resposta, separação das diferentes medidas e evitamento do uso de palavras ambíguas e vagas, mantendo as frases concisas, simples e específicas, para diminuir a probabilidade deste enviesamento ocorrer. Para controlar a sua ocorrência, incluiu-se no presente estudo uma variável marcadora (preferência por trabalho solitário). No entanto, esta variável apresentou-se correlacionada com as variáveis principais do modelo de investigação, contrariamente ao que seria pretendido, não sendo possível afirmar sua ausência. Adicionalmente, a análise foi complementada com a aplicação do teste de Harman de modo a averiguar a presença destes enviesamentos, cujos resultados demonstraram que estes não constituíam um problema nesta dissertação. No entanto, considerando as críticas à técnica de Harman e acrescentando que os dados foram recolhidos num único momento no tempo e através de uma mesma fonte, é recomendado que em estudos futuros os dados sejam recolhidos por métodos que permitam a recolha através de várias fontes, como por exemplo o líder avaliar a *performance* dos participantes e estes avaliarem a LA e o BET, e/ou em diferentes pontos do tempo.

É de sublinhar que o questionário foi somente distribuído e preenchido em formato *online*, o que à partida limita a recolha da amostra, visto que seria necessário ter acesso à *internet* para que pudessem participar no estudo, e que existe a possibilidade da presença de alguns efeitos de autosseleção.

De referir que foi adicionada ao estudo uma medida de desejabilidade social já que a autoavaliação do desempenho é mais favorável que a efetuada por terceiros e que os respondentes têm mais dificuldade em relatar comportamentos vistos como socialmente indesejáveis. Para este efeito utilizou-se a escala de Marlowe-Crowne (1960), traduzida para português por Pechorro e colaboradores (2012). Contudo o instrumento apresentou um alfa de Kuder-Richardson de .53 e foi retirado das análises posteriores graças ao seu alfa ser tão baixo, não permitindo averiguar a existência de desejabilidade social nas respostas. Sugere-se que para estudos futuros se utilize um outro instrumento, por exemplo o instrumento de Stöber (1999), visto que a consistência interna aqui demonstrada por parte do instrumento de Marlowe-Crowne (1960) é baixa.

Por último, devia ter sido incluída uma questão relativa ao regime de trabalho dos participantes nas questões sociodemográficas e de caracterização da amostra para posteriormente controlar nas análises a sua possível influência, devido à situação pandémica vivida aquando da recolha da amostra. Assim, tendo por base a obrigatoriedade da alteração do regime de trabalho presencial para regimes virtuais ou mistos na população portuguesa devido à COVID-19 e existindo a possibilidade da implementação do teletrabalho num futuro próximo e pós-pandemia, sugere-se que em estudos futuros se analise a possível relação do teletrabalho com as restantes variáveis do modelo e qual o seu papel, por exemplo, como é que o teletrabalho influencia a perceção de liderança autêntica e a relação desta com o bem-estar dos trabalhadores e o seu desempenho individual.

Para além das sugestões para colmatar as limitações apresentadas nos parágrafos anteriores, serão apresentadas recomendações para estudos futuros. Seria importante que os estudos futuros se debruçassem sobre novas variáveis que pudessem assumir potenciais papéis de mediação e moderação de forma a fornecer um contributo para a explicação das relações entre a LA, o BET, a *performance* de tarefa, a *performance* contextual e os comportamentos de trabalho contraprodutivos. Considerando que os comportamentos dos indivíduos são influenciados pelo ambiente em que estes se encontram e pelas suas características individuais (Johns, 2006; McShane & Von Glinow, 2008)), é sugerido que algumas das variáveis a serem consideradas para assumir estes papéis analisem o contexto organizacional em que o trabalhador exerce funções (ex., práticas de recursos humanos, clima de apoio, cultura organizacional) e as características dos trabalhadores (ex., capital psicológico, personalidade). Ademais, e uma vez que esta dissertação analisa as variáveis ao nível do indivíduo, é pertinente que no futuro surjam estudos que analisem as relações aqui presentes a nível grupal, com a avaliação da LA através da perceção da equipa, como no estudo de Braun e Nieberle (2017), ou com

a inclusão de variáveis como a *performance* de grupo, devido à pouca literatura que existe sobre o tema. Uma outra recomendação é a inclusão da liderança ética, da liderança servidores, da liderança virtuosa e da liderança transformacional como variáveis de controlo visto que existem semelhanças entre a LA e os estilos de liderança abordados. Por último, já que a *performance* foi avaliada através do autorrelato, poderia ser interessante que o presente estudo fosse replicado e fosse feita a comparação entre a percepção relativamente à *performance* por parte do indivíduo e a percepção dos líderes relativa à mesma, dado que provavelmente existem diferenças entre ambas.

4.3. Considerações finais

Em jeito de conclusão, o presente estudo permitiu averiguar que os líderes autênticos estão positivamente associados com o desempenho e com o bem-estar no trabalho dos seus liderados e proporciona resultados que ajudam perceber de que forma esta liderança influencia a *performance* dos colaboradores. É com base nestas relações que se assume que as organizações devem promover este tipo de liderança na sua estrutura, já que traz repercussões positivas tanto para a organização como para os trabalhadores que a constituem. Para além disto, e considerando que o bem-estar prediz positivamente a *performance* contextual e a *performance* de tarefa, e está negativamente associado a comportamentos contraproduativos, este estudo sugere que os líderes quando agem de forma autêntica estimulam nos seus liderados resultados positivos, como a *performance* e o bem-estar, e ajuda a explicar de que forma a LA influencia a PI. Assim, o bem-estar no trabalho dos colaboradores torna-se, inevitavelmente, uma área na qual as organizações se devem focar, já que tanto os indivíduos, como as organizações, beneficiam quando esta variável apresenta elevados níveis.

A atividade humana assume um papel crítico e perigoso nas dinâmicas fundamentais do planeta. Neste momento, devido às pressões exercidas, a humanidade enfrenta variadas crises de sustentabilidade ambiental, sejam as alterações climáticas provocadas pela emissão de gases que contribuem para o aumento do efeito de estufa, ou a acidificação dos oceanos, pela concentração de dióxido de carbono na atmosfera (Sachs, 2012). Porém, Sachs (2012) refere que o caminho para o desenvolvimento sustentável não passa somente pela vertente ambiental, mas também pelo desenvolvimento económico e pela inclusão social. É em linha com este pensamento que as Nações Unidas, em 2015, anunciam uma agenda para 2030 que visa criar um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade, composta por 17 objetivos. O bem-estar e a produtividade estão subjacentes ao objetivo três, “Garantir vidas saudáveis e promover o bem-estar para todos em todas as idades”, e ao objetivo oito, “Promover o crescimento económico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos”, respetivamente. Com base nos resultados do estudo, é possível afirmar que as organizações são atores importantes para alcance dos objetivos do desenvolvimento sustentável e cada vez mais se devem envolver e

comprometer-se com um futuro melhor para todos e ajudar a alcançar os objetivos delineados pelas Nações Unidas.

A literatura da liderança autêntica tem vindo a crescer e é fundamental que este construto continue a ser explorado. É esperado que esta dissertação ajude a legitimar e a divulgar este estilo de liderança nas organizações atuais e ao mesmo tempo que estas vejam a importância e os benefícios da promoção do bem-estar dos seus trabalhadores. Adicionalmente, espera-se que contribua para a abertura de novos caminhos na literatura e que em estudos futuros se utilize os dados aqui obtidos para aprofundar mais estas relações, explorar novas com outros construtos e adotar novas abordagens metodológicas. Sendo benéfico para todas as partes envolvidas, a implementação desta liderança tornar-se-á uma vantagem estratégica.

Referências

- Adil, A., & Kamal, A. (2016). Impact of psychological capital and authentic leadership on work engagement and job related affective well-being. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 1-21.
- Aparecida Rossi, V., Fernandes Martins, M. D. C., Tashima-Cid, D. P., & Dias, M. (2020). Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Revista Organizações em Contexto*, 16(31), 151–175. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v16n31p151-175>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Bakker, A. B., & Derks, D. (2010). Positive Occupational Health Psychology. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.). *Occupational health psychology* (pp. 194–224). John Wiley: Hoboken, NJ.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory* (1st ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1-21. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0601_1
- Bourbeau, J., Brisson, C., & Allaire, S. (1996). Prevalence of the sick building syndrome symptoms in office workers before and after being exposed to a building with an improved ventilation system. *Occupational and Environmental Medicine*, 53(3), 204-210. <http://dx.doi.org/10.1136/oem.53.3.204>
- Braun, S., & Nieberle, K. W. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 780-797. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.04.003>
- Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of work-life balance perceptions: does authentic leadership matter?. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875-893. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3078-x>
- Bright, D. S., Winn, B. A., & Kanov, J. (2014). Reconsidering virtue: Differences of perspective in virtue ethics and the positive social sciences. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 445-460. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1832-x>
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which?. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.1.119-124>
- Cicei, C. C. (2012). Examining the association between job affects and organizational citizenship behavior on a sample of Romanian communication and marketing specialists. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 568-572. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.01.185>
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240. <https://doi.org/10.1177%2F1548051808326596>

- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10(4), 331-360. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1004_2
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- Daniels, K., Brough, P., Guppy, A., Peters-Bean, K. M., & Weatherstone, L. (1997). A note on modification to Warr's measures of affective well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 129-138. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00638.x>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)
- 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), 1-17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1885573>
- De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), 118-122.
- Diaz-Saenz, H. R. (2011). Transformational leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 299-310). London, UK: Sage.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>
- Duarte, A. (2020). *O outro lado do employer attractiveness: será esta uma estratégia exclusiva para talentos* [Dissertação de Mestrado, ISPA]. Repositório ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/7756>.
- 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, 1660-1671. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- 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>
- Ferguson, M., Carlson, D., Hunter, E. M., & Whitten, D. (2012). A two-study examination of work-family conflict, production deviance and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 245-258. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.07.004>
- Fernández-del-Río, E., Ramos-Villagrasa, P. J., & Barrada, J. R. (2020). Bad guys perform better? The incremental predictive validity of the Dark Tetrad over Big Five and Honesty-Humility. *Personality and Individual Differences*, 154, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109700>
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). *The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective*. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192958>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), 305-314. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2005.00172.x>
- George, D., & Mallery, P. (2009). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 16.0 update (9th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gonçalves, S. & Neves, J. (2011). Factorial validation of Warr's (1990) well-being measure: A sample study on police officers. *Psychology*, 2, 706-712. <https://doi.org/10.4236/psych.2011.27108>
- Gonçalves, S. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais* [Tese de Doutoramento, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/4952>

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397-417. <https://doi.org/10.1177/1742715007082964>
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41(1), 43-62. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00631.x>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review Of The Gallup Studies. In C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (pp.205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Harter, S. (2002). *Authenticity*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford University Press.
- Hayes, A.F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. (2nd Ed). <http://www.guilford.com/p/hayes3>
- Heidemeier, H., & Moser, K. (2009). Self–other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 353–370. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.94.2.353>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace.
- 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. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60-68. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>
- Kane, R. E., Magnusen, M. J., & Perrewé, P. L. (2012). Differential effects of identification on extra-role behavior. *Career Development International*, 17(1), 25-42. <https://doi.org/10.1108/13620431211201319>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01
- Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 167-172. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p167>
- Kidwell, R. E. (2010). Loafing in the 21st century: Enhanced opportunities—and remedies—for withholding job effort in the new workplace. *Business Horizons*, 53(6), 543-552. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.06.001>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van der Beek, A. J. (2014a). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2014b). Improving the individual work performance questionnaire using rasch

- analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160-175. <https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101717.51>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Krumpal, I. (2013). Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: a literature review. *Quality & Quantity*, 47(4), 2025-2047. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9640-9>
- Lim, V. K. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of organizational behavior: the international journal of industrial, occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(5), 675-694. <https://doi.org/10.1002/job.161>
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). 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, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J., & Dickerson, M. S. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 218-233. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0327>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- 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>
- Man, M., & Ticu, C. (2015). Subjective well-being and professional performance. *Land Forces Academy Review*, 20(2), 211-216.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3rd ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Maxham, J. G., Netemeyer, R. G., & Lichtenstein, D. R. (2008). The retail value chain: linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. *Marketing Science*, 27(2), 147-167. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0282>
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2008). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution* (4th Ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Mehmood, Q., Hamstra, M. R., Nawab, S., & Vriend, T. (2016). Authentic leadership and followers' in-role and extra-role performance: The mediating role of followers' learning goal orientation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 877-883. <https://doi.org/10.1111/joop.12153>
- Mehmood, Q., Nawab, S., & Hamstra, M. R. (2016). Does authentic leadership predict employee work engagement and in-role performance?. *Journal of Personnel Psychology*, 15(3), 139-142. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000164>
- Ménard, J., & Brunet, L. (2011). Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 331-346. <https://doi.org/10.1108/02683941111124854>
- Meyer, D., Jayawardana, M. W., Muir, S. D., Ho, D. Y. T., & Sackett, O. (2018). Promoting psychological well-being at work by reducing stress and improving sleep: mixed-methods analysis. *Journal of Medical Internet Research*, 20(10), 1-13. <https://doi.org/10.2196/jmir.9058>
- Nações Unidas (2015, setembro 25). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

- Origo, F., & Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work. *Labour Economics*, 16(5), 547–555. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2009.02.003>
- Pechorro, P., Vieira, R. X., Poiares, C., & Marôco, J. (2012). Contributos para a validação duma versão curta da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne com adolescentes portugueses. *Arquivos de Medicina*, 26(3), 103-108.
- Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508-526. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.974340>
- Pimenta, S. (2020). *A relação entre a gestão de recursos humanos socialmente responsável e o envolvimento no trabalho* [Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/21069>.
- 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>
- Qureshi, M. A., & Hassan, M. (2019). Authentic Leadership, Ethical Climate & Workplace Incivility: How Authentic Leadership Prevents Deviant Work Behavior-A Case from Pakistan. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 12(1), 144–163. <https://doi.org/10.34091/AJSS.12.1.13>
- Rego, A., & e Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?. *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003>
- Ribeiro, 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>
- Ribeiro, N., Duarte, A.P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (9), 1585-1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>.
- Ribeiro, N., Gomes, D. and Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213-225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Rubab, U. (2017). Impact of work family conflict on burnout and workplace deviant behavior: Mediating role of stress. *Jinnah Business Review*, 5(1), 1-10.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

- Salleh, E. S. M., Dato'Mansor, Z., Zainal, S. R. M., & Yasin, I. M. (2020). Multilevel Analysis on Employee Wellbeing: The Roles of Authentic Leadership, Rewards, and Meaningful Work. *Asian Academy of Management Journal*, 25(1), 123-146. <https://doi.org/10.21315/aamj2020.25.1.7>
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work—overview and perspective. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 36(5), 422-429. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>
- Semedo, A.S.D., Coelho, A.F.M. and Ribeiro, N.M.P. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-0994>
- Semedo, A.S.D., Coelho, A.F.M., & Ribeiro, N.M.P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038-1055. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712. <https://doi.org/10.1177/0013161X13513898>
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Sonnentag, S. (2002). Performance, well-being, and self-regulation. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 403-423). Chichester, New York: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/0470013419>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3-26). Chichester, New York: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/0470013419>
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2019). Authentic leadership and extra role behavior: A school based integrated model. *Current Psychology*, 38(3), 684-697. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9634-4>
- Stöber, J. (1999). Die soziale-erwünschtheits-skala-17 (SES-17): entwicklung und erste befunde zu reliabilität und validität [The social desirability scale-17 (SDS-17): development and first findings on reliability and validity]. *Diagnostica*, 45(4), 173-177. <https://doi.org/10.1026//0012-1924.45.4.173>
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207. <https://doi.org/10.1007/BF01419444>
- Tremblay, D. G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100-113. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219-230. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>

- Waddell, G., & Burton, A. K. (2006). *Is work good for your health and well-being?*. The Stationery Office.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- 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., 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>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Warr, P. (2002). *The Study of Well-being, Behaviour and Attitudes*. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (pp. 1–25). Penguin Press.
- Warr, P. (2013). How to Think About and Measure Psychological Well-being. In R.R. Sinclair, M. Wang & L.E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology*. (pp. 76-90). Routledge.
- Wisecarver, M. M., Carpenter, T. D., & Kilcullen, R. N. (2007). Capturing interpersonal performance in a latent performance model. *Military Psychology*, 19(2), 83-101. <https://doi.org/10.1080/08995600701323376>
- Worthington, R. L., Mobley, M., Franks, R. P., & Tan, J. A. (2000). Multicultural counseling competencies: Verbal content, counselor attributions, and social desirability. *Journal of Counseling Psychology*, 47(4), 460–468. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.47.4.460>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Wright, T. A., & Huang, C. C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1188-1192. <https://doi.org/10.1002/job.1828>
- Xu, J., Xie, B., & Chung, B. (2019). Bridging the Gap between Affective Well-Being and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Work Engagement and Collectivist Orientation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4503-4519. <https://doi.org/10.3390/ijerph16224503>

Anexos

Anexo A – Consentimento Informado

Caro/a Participante,

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

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

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

Muito obrigado pela sua participação.

Para qualquer esclarecimento, contacte xxx.

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

Anexo B – Escala de Liderança Autêntica (Walumbwa et al., 2008)

(Itens cuja divulgação é autorizada pelos autores da medida)

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

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

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

Anexo C – Escala de Bem-Estar Afetivo (Warr, 1990)

As questões seguintes são sobre o seu bem-estar geral e os seus sentimentos em relação ao trabalho. Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir-se como descrito abaixo? Utilize a seguinte escala de resposta.

1	2	3	4	5	6
Nunca	Raramente	Por algum tempo	Grande parte do tempo	Quase todo o tempo	Todo o tempo

1.	Tenso/a	1 2 3 4 5 6
2.	Ansioso/a	1 2 3 4 5 6
3.	Preocupado/a	1 2 3 4 5 6
4.	Confortável	1 2 3 4 5 6
5.	Calmo/a	1 2 3 4 5 6
6.	Descontraído/a	1 2 3 4 5 6
7.	Deprimido/a	1 2 3 4 5 6
8.	Melancólico/a	1 2 3 4 5 6
9.	Infeliz	1 2 3 4 5 6
10.	Motivado/a	1 2 3 4 5 6
11.	Entusiasmado/a	1 2 3 4 5 6
12.	Otimista	1 2 3 4 5 6

Anexo D – Escala de *Performance* Individual 1.0. (Koopmans et al., 2014b)

Os seguintes itens são relativos à sua *performance* profissional. Pensando nos últimos 3 meses, selecione qual a opção que se enquadra mais a si.

0	1	2	3	4
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1.	Geri o planeamento do meu trabalho para que estivesse pronto a tempo	0 1 2 3 4
2.	O meu plano foi ótimo.	0 1 2 3 4
3.	Mantive bem presente quais os resultados que teria de atingir no meu trabalho.	0 1 2 3 4
4.	No meu trabalho, fui capaz de separar os temas principais dos temas secundários.	0 1 2 3 4
5.	Fui capaz de desenvolver o meu trabalho com qualidade no mínimo de tempo e esforço.	0 1 2 3 4
6.	Agarrei novas responsabilidades.	0 1 2 3 4
7.	Iniciei proactivamente novas tarefas quando as antigas terminaram.	0 1 2 3 4
8.	Quando tive disponibilidade, aceitei tarefas desafiantes.	0 1 2 3 4
9.	Trabalhei para manter o meu conhecimento atualizado	0 1 2 3 4
10.	Trabalhei para manter as minhas competências atualizadas.	0 1 2 3 4
11.	Utilizei soluções criativas em novos problemas.	0 1 2 3 4
12.	Procurei sempre novos desafios no meu trabalho.	0 1 2 3 4
13.	Participei ativamente em reuniões de trabalho.	0 1 2 3 4
14.	Queixei-me sobre assuntos pouco importantes no trabalho.	0 1 2 3 4
15.	Transformei em problemas pequenas situações no trabalho.	0 1 2 3 4
16.	Mantive-me focado nos aspetos negativos numa situação de trabalho, em vez de focar os positivos.	0 1 2 3 4
17.	Falei com colegas sobre os aspetos negativos no meu trabalho.	0 1 2 3 4
18.	Falei com colegas fora da organização sobre aspetos negativos no meu trabalho.	0 1 2 3 4

Anexo E – Escala de Desejabilidade Social (Marlowe-Crowne, 1960; Ballard, 1992)

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

0	1
Não	Sim

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

Anexo F – Escala de Preferência por Trabalho Solitário (Ramamoorthy & Flood, 2004)

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

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

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

Anexo G – Dados Sociodemográficos (Relação com a Chefia)

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

- ☐ Sim
- ☐ Não

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

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

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

A sua chefia é:

- ☐ Do sexo masculino
- ☐ Do sexo feminino

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

- ☐ Virtual
- ☐ Misto
- ☐ Presencial

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

- ☐ Em casa
- ☐ Misto
- ☐ Nas instalações da organização

Anexo H – Dados Sociodemográficos (Participante)

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

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

Exerce um cargo de chefia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual é a sua situação contratual na organização?

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

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

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

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

- ☐ Privada
- ☐ Pública
- ☐ Público-privada
- ☐ Cooperativa

A sua organização:

- ☐ Tem fins lucrativos
- ☐ Não tem fins lucrativos

Em que setor de atividade se insere a sua organização?

- ☐ Setor primário (atividades extrativas – 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...)

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

Idade (em anos):

Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Prefere não responder

Escolaridade (indique o último nível que concluiu):

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

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

Anexo I – Resultados do Teste de Harman

	Componente									
Escala - Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LA - Diz exatamente o que pensa.	.531	-.246	-.046	-.184	-.057	.054	.473	.012	.262	-.205
LA - 2	.638	-.392	-.026	.126	.113	.158	.051	.025	-.022	.030
LA - 3	.700	-.379	-.063	.043	.045	.055	.111	-.120	-.007	-.053
LA - 4	.528	-.303	-.029	-.184	-.062	-.020	.380	-.070	.282	-.215
LA - 5	.574	-.290	-.036	.016	-.112	.134	.195	.001	.332	-.109
LA - As suas ações são consistentes com as suas crenças.	.608	-.436	-.056	-.122	.066	.122	.190	.082	.167	.043
LA - 7	.693	-.336	-.007	-.001	.037	.071	.102	.066	.081	.200
LA - 8	.649	-.323	-.040	.096	.030	.035	-.050	-.069	.037	.089
LA - 9	.689	-.363	-.056	-.008	.007	-.090	-.066	-.117	.015	.169
LA - Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.	.583	-.389	.089	.184	.002	-.056	-.105	-.027	-.021	.048

LA - 11	.634	-.488	-.099	-.024	.051	.038	.013	.004	.009	.163
LA - 12	.682	-.471	-.129	.070	.083	.098	-.178	.035	-.134	.023
LA - Procura obter informação (<i>feedback</i>) das pessoas para melhorar as interações com elas.	.703	-.458	-.061	.093	.110	.010	-.136	-.014	-.099	-.031
LA - 14	.695	-.366	.008	.048	.133	-.015	-.177	.019	-.151	-.073
LA - 15	.760	-.409	.024	.059	.126	.046	-.110	.042	-.148	-.039
LA - 16	.714	-.390	-.030	.074	.108	.000	-.091	.020	-.187	.089
BET - Tenso/a	.425	.515	-.352	.218	.053	.126	-.055	-.299	-.029	.048
BET - Ansioso/a	.368	.550	-.386	.169	.060	.169	.012	-.337	-.026	-.016
BET - Preocupado/a	.320	.522	-.354	.230	.147	.171	.069	-.306	-.019	-.066
BET - Calmo/a	.542	.463	-.281	.278	-.060	.067	-.206	-.048	.178	-.080
BET – Confortável	.577	.503	-.269	.202	-.078	.007	-.133	.007	.219	.004
BET – Descontraído/a	.541	.415	-.257	.270	-.087	.117	-.329	-.028	.183	-.136
BET – Deprimido/a	.508	.500	-.237	-.044	-.122	.018	.364	.044	-.211	.258

BET – Melancólico/a	.368	.464	-.197	-.089	-.091	.039	.424	.016	-.249	.342
BET - Infeliz	.535	.435	-.207	.070	-.135	-.056	.297	.069	-.254	.089
BET – Motivado/a	.636	.327	-.096	.033	-.268	-.203	-.072	.423	.030	-.028
BET – Entusiasmado/a	.650	.347	-.075	.063	-.272	-.240	-.099	.409	.039	-.038
BET - Otimista	.610	.385	-.119	.113	-.272	-.203	-.123	.330	.119	-.102
PI - Geri o planeamento do meu trabalho para que estivesse pronto a tempo.	.283	.393	.287	-.204	.334	.276	.023	.349	-.018	.017
PI - O meu plano foi ótimo.	.272	.425	.289	-.161	.301	.405	-.057	.208	-.038	-.097
PI - Mantive bem presente quais os resultados que teria de atingir no meu trabalho.	.320	.412	.360	-.234	.335	.231	.010	.212	-.080	.060
PI - No meu trabalho, fui capaz de separar os temas principais dos temas secundários.	.347	.259	.225	-.194	.281	.286	-.166	.082	.045	-.098
PI - Fui capaz de desenvolver o meu trabalho com qualidade no mínimo de tempo e esforço.	.288	.289	.355	.072	.261	.328	.109	-.082	-.106	-.305
PI - Agarrei novas responsabilidades.	.396	.086	.439	.133	-.093	-.311	.074	-.054	-.105	-.277
PI - Iniciei proativamente novas tarefas quando as antigas terminaram.	.395	.272	.432	.032	.000	-.246	.185	-.173	-.122	-.234
PI - Quando tive disponibilidade, aceitei tarefas desafiantes.	.497	.229	.391	.042	-.084	-.256	.215	-.072	.004	-.196

PI - Trabalhei para manter o meu conhecimento atualizado.	.390	.258	.551	.031	.057	-.157	-.015	-.110	.214	.396
PI - Trabalhei para manter as minhas competências atualizadas.	.359	.293	.536	.049	.147	-.154	-.137	-.097	.232	.363
PI - Utilizei soluções criativas em novos problemas.	.351	.159	.540	-.013	.040	.000	-.104	-.232	.043	.075
PI - Procurei sempre novos desafios no meu trabalho.	.441	.203	.527	-.028	-.140	-.200	-.095	-.240	-.018	.009
PI - Participei ativamente em reuniões de trabalho.	.483	.005	.283	-.213	-.151	-.243	-.099	-.075	-.229	-.043
PI - Queixei-me sobre assuntos pouco importantes no trabalho.	.050	-.155	.309	.411	-.447	.240	-.076	-.031	-.224	-.091
PI - Transformei em problemas pequenas situações no trabalho.	-.064	-.156	.291	.436	-.346	.335	.151	.094	-.248	-.026
PI - Mantive-me focado/a nos aspetos negativos numa situação de trabalho, em vez de focar os positivos.	-.299	-.295	.218	.435	-.350	.219	-.028	.127	-.066	.107
PI - Falei com colegas sobre os aspetos negativos no meu trabalho.	-.136	.074	.368	.169	-.408	.361	.078	-.062	.118	.070
PI - Falei com colegas fora da organização sobre aspetos negativos no meu trabalho.	-.293	-.059	.314	.182	-.329	.310	.071	.025	.319	.139
Preferência por Trabalho Solitário - Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a.	-.312	-.051	.013	.564	.393	-.233	.177	.045	.020	.023
Preferência por Trabalho Solitário - Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho/a.	-.283	.000	.068	.659	.442	-.174	.208	.204	.037	.055
Preferência por Trabalho Solitário - Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a.	-.288	-.065	.084	.671	.432	-.133	.131	.115	.094	-.047

Variância explicada pelo fator (% de variância)	25.17	12.28	7.26	5.25	4.52	3.53	3.07	2.66	2.35	2.24
Variância total cumulativa (% da variância)	68.32									
KMO	.901									
Teste de Esfericidade de Bartlett	9933.43, $p < .001$									