INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Líderes apaixonados e emocionalmente inteligentes: A liderança autêntica e a sua eficácia

Sara Filipa Ferreira

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):
Ana Patrícia Pereira Duarte Baltasar, Professora Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Líderes apaixonados e emocionalmente inteligentes: A liderança autêntica e a sua eficácia

Sara Filipa Ferreira

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):
Ana Patrícia Pereira Duarte Baltasar, Professora Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

“A great leader’s courage to fulfill his vision comes from passion, not position.”

(John C. Maxwell)

Agradecimentos

Após 5 anos desde o início desta grande caminhada, chego ao fim de uma das etapas mais importantes da minha vida. Por considerar que somos um reflexo das pessoas que nos rodeiam e que sem elas este percurso não tinha sido tão bonito como foi, deixo o meu breve agradecimento a todos vocês.

Aos meus pais, por sempre acreditarem em mim, por me proporcionarem tudo o que há de bom, por serem os que vibram a cada pequena conquista e que me apoiam em todos os momentos.

À minha irmã, Ritinha, por seres a minha companhia e o meu amor mais puro, por cresceres ao meu lado e por seres a minha casa.

Aos meus avós, por serem as melhores pessoas que alguma vez conheci, por me darem o exemplo a seguir e por sempre me transmitirem energias positivas, em todos os momentos.

Ao Gonçalo, por todo o amor e paciência ao me acompanhar nesta e noutras caminhadas.

A ti Matilde, por seres tu e sempre me fazeres ver o lado positivo de tudo, a vida é bonita contigo.

À Professora Doutora Patrícia Duarte, por embarcar neste desafio comigo, por me mostrar a luz ao fundo do túnel, que a paixão nos guia ao sucesso e por me ajudar a alcançá-lo.

Por fim, a todas as pessoas que me passaram por mim durante este percurso, aos colegas e professores, mas em especial, às amigas que tive o privilégio de encontrar nesta viagem. Nenas, Rita e Nocas, por serem o meu caos favorito e por tornarem os meus dias mais divertidos desde o início. Póvoa, por seres uma surpresa tão boa. Joana e Sara, por nos escolhermos mutuamente para uma aventura bonita que levaremos para o resto das nossas vidas. Patrícia, pelas tardes de trabalho com muitas pausas e por seres a melhor companheira de mestrado que podia ter. Levar-vos-ei para a vida.

Resumo

A eficácia dos líderes desempenha um papel crucial no sucesso organizacional, enfatizando a necessidade de capacitar e desenvolver líderes com base em estilos de liderança positivos. Assim, a presente investigação de natureza quantitativa, teve como objetivo verificar se características pessoais do líder, nomeadamente, a sua paixão pelo trabalho e inteligência emocional contribuem para a eficácia da liderança e, se a liderança autêntica apoia esta relação. Com esse propósito, foram recolhidos e analisados dados de 183 díades, onde os líderes autoavaliaram os seus níveis de paixão pelo trabalho e de inteligência emocional e os seus subordinados avaliaram os comportamentos de liderança autêntica e a eficácia da liderança das suas chefias diretas. Os resultados evidenciam que a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho tem uma relação positiva com a eficácia da liderança, sendo que a mesma é mediada pela liderança autêntica. O mesmo não se verificou relativamente à inteligência emocional do líder. Esta investigação demonstra a importância de líderes apaixonados pelo seu trabalho para a contribuição de uma liderança eficaz, enfatizando esta característica pessoal dos líderes como preditora de um líder autêntico. Investigações futuras são necessárias para compreender a contribuição da inteligência emocional nos líderes para o sucesso da liderança.

Palavras-chave: Paixão pelo trabalho, inteligência emocional, liderança autêntica, eficácia da liderança

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

Abstract

The effectiveness of leaders plays a crucial role in organizational success, emphasizing the need to train and develop leaders based on positive leadership styles. The aim of this quantitative study was to verify whether the leader's personal characteristics, namely their passion for work and emotional intelligence, contribute to leadership effectiveness and whether authentic leadership supports this relationship. To this end, data was collected and analyzed from 183 dyads, where leaders self-assessed their levels of passion for work and emotional intelligence and their subordinates assessed the authentic leadership and leadership effectiveness of their direct managers. The results show that the leader's harmonious passion for work has a positive relationship with leadership effectiveness, which is mediated by authentic leadership. The same was not true of the leader's emotional intelligence. This research demonstrates the importance of leaders who are passionate about their work in contributing to effective leadership, emphasizing this personal characteristic of leaders as a predictor of an authentic leader. Future research is needed to understand the contribution of emotional intelligence in leaders to leadership success.

Keywords: Passion for work, emotional intelligence, authentic leadership, leadership effectiveness

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

Índice

Introdução **1**

Capítulo I – Enquadramento Teórico **5**

1.1. Eficácia da Liderança e Liderança Autêntica 5

1.2. Paixão Harmoniosa do Líder pelo Trabalho, Liderança Autêntica e Eficácia da Liderança 10

1.3. Inteligência Emocional do Líder, Liderança Autêntica e Eficácia da Liderança 14

Capítulo II - Método **19**

2.1. Procedimento 19

2.2. Instrumentos e Variáveis 20

2.3. Amostra 22

Capítulo III – Resultados **23**

3.1. Estatísticas descritivas e correlações 23

3.2. Teste do Modelo de Investigação 26

Capítulo IV – Discussão e Conclusão **31**

4.1. Implicações Práticas e Teóricas 33

4.2. Limitações e Estudos Futuros 34

4.3. Considerações Finais 35

Referências Bibliográficas **37**

Anexos **43**

Introdução

Atualmente, têm vindo a existir diversas mudanças relativamente ao tema da liderança (Halliwell at al., 2023). Esta temática passou a ser crucial devido ao ambiente competitivo que existe no mercado e no seio das organizações e à consequente necessidade de possuir líderes capazes de se adaptarem rapidamente às exigências e consequentes mudanças organizacionais (Amagoh, 2009; Badri-Harun et al., 2016; Gilley et al., 2009; Hannah et al., 2008). É necessário que os líderes das organizações enfrentem desafios complexos e saibam influenciar positivamente os seus subordinados e, consequentemente, o clima e a cultura organizacional e o desempenho dos colaboradores, contribuindo para o sucesso organizacional (Badri-Harun et al., 2016; Hannah et al., 2008).

Essencialmente, são necessárias lideranças eficazes para as complexidades presentes nas organizações (Hannah et al., 2008; Badri-Harun et al., 2016). Um líder eficaz possui a capacidade de motivar os seus colaboradores contribuindo para um ambiente de trabalho positivo (Gilley et al., 2009). Simplificadamente, a eficácia da liderança constitui uma forma de eficácia que está associada ao nível de confiança existente relativamente à liderança de outras pessoas, no que toca aos seus conhecimentos, competências e capacidades (Hannah et al., 2008).

À medida que os desafios organizacionais vão crescendo as organizações requerem uma nova ênfase relativamente ao que constitui uma liderança genuína para a propagação de confiança e otimismo nas organizações e procura de significado aliados à autoconsciência e resiliência. De acordo com isso, a liderança autêntica tem vindo a demonstrar o seu poder como uma liderança eficaz, por se focar não só no líder, mas também no desenvolvimento dos seus subordinados (Avolio & Gardner, 2005; George et al., 2007). A natureza da autenticidade é conhecer-se, aceitar-se e manter-se fiel a si próprio (Avolio & Gardner, 2005; Harter, 2005). A liderança autêntica é um processo que tem por base capacidades psicológicas positivas, que culmina em comportamentos positivos e maior autoconsciência, tanto dos líderes como dos subordinados, que estimula um desenvolvimento pessoal positivo (Luthans & Avolio, 2003). Este processo tem demonstrado ter um impacto positivo nas interações sociais das organizações, das quais são construídas relações respeitosas, autênticas, que promovem o respeito e bem-estar dos colaboradores (Avolio & Gardner, 2005).

Uma liderança eficaz é associada à motivação dos colaboradores, a uma comunicação eficaz e à criação de ambientes saudáveis (Gilley et al., 2009), assim, líderes autênticos têm vindo a demonstrar ser líderes eficazes ao ajudarem as organizações a alcançarem diversos resultados positivos (George et al., 2007).

Algumas características contextuais (e.g., clima organizacional ético; Zhang et al., 2022) e individuais do líder (e.g., autoconhecimento do líder; Peus et al., 2012) têm sido evidenciadas como antecedentes da liderança autêntica. Neste sentido, considerando que a liderança consiste na forma como um indivíduo influencia os seus colaboradores para o alcance de objetivos organizacionais, as características pessoais do líder constituem aspetos fundamentais para o processo de liderança. Conforme esta lógica, a presente investigação vai focar-se em duas características pessoais do líder que podem potenciar o desenvolvimento de uma liderança autêntica e eficaz, nomeadamente, a inteligência emocional e a paixão pelo seu trabalho.

A inteligência emocional refere-se à capacidade de um indivíduo monitorizar as suas emoções como a dos outros, discriminá-las e utilizá-las de forma a orientar os seus pensamentos e ações (Salovey & Mayer, 1990). Tem sido apontada como pertinente no desenvolvimento de uma liderança autêntica (Zhang et al., 2022), visto contribuir para a autoconsciência dos líderes autênticos (Badri-Harun et al., 2016; Ilies et al., 2005; Northouse, 2019). Ademais, a literatura tem evidenciado o poder das experiências passadas na vida do indivíduo no desenvolvimento de uma liderança autêntica, por exemplo, eventos negativos ou mudanças radicais. Perante estes acontecimentos tendem a redirecionar a sua energia para uma paixão pelo trabalho, focando-se no seu papel na organização (Gardner et al., 2005; George et al., 2007) podendo ter um papel crucial no desenvolvimento deste tipo de liderança. Esta está associada a diversos resultados positivos nas organizações, como o desempenho (Law et al., 2004; O'Boyle et al., 2011), a capacidade de resolução de problemas (Yukl & Gardner, 2020), respostas mais adaptativas (Avolio et al., 2004; Yukl & Gardner, 2020) e qualidade das interações (O'Boyle et al., 2011; Wong & Law, 2002), e deverá contribuir para uma liderança eficaz (George, 2000; Northouse, 2019).

A paixão pelo trabalho consiste num grande interesse pelo mesmo onde o indivíduo investe o seu tempo e energia. Vallerand e os seus colaboradores (2003) propuseram que existem dois tipos de paixão, que se distinguem pela forma como o trabalho é internalizado na identidade da pessoa. Uma das paixões denomina-se de harmoniosa e está associada a aspetos positivos, por outro lado, os indivíduos podem desenvolver uma paixão obsessiva, que tem associada aspetos mais negativos (Vallerand, 2015; Vallerand et al., 2003). Uma vez que leva o indivíduo a envolver-se no trabalho por livre vontade, a paixão harmoniosa é associada a diversos resultados positivos nas organizações, nomeadamente, emoções positivas, concentração (Forest et al., 2011; Vallerand et al., 2003), bem-estar mental (Forest et al., 2011; Vallerand et al., 2014), compromisso afetivo (Forest et al., 2011) e bom desempenho (Astakhova & Porter, 2015). Líderes harmoniosamente apaixonados sentem mais controlo relativamente ao seu

trabalho (Forest et al., 2011; Vallerand et al., 2014), canalizando sentimentos positivos para a sua liderança. A paixão funciona como catalisador na sua vida profissional, fomentando autodisciplina e vontade para atingir objetivos, levando-os a serem mais eficazes (Pradhan, 2017; Tan et al., 2011; Vallerand et al., 2003).

Em suma, os objetivos do estudo são aprofundar a literatura relativamente aos antecedentes da liderança autêntica. Assim serão avaliadas em que medida tanto a paixão harmoniosa do líder e a sua inteligência emocional predizem uma liderança autêntica, e por esse meio, se afetam positivamente as perceções dos colaboradores relativamente à eficácia da liderança.

De forma a responder aos objetivos do estudo, a presente dissertação encontra-se organizada por diferentes secções, começando por um enquadramento teórico das variáveis do modelo de investigação que o estudo propõe, a relação entre as mesmas e as hipóteses de investigação. A segunda secção destina-se ao método, onde será descrito de forma detalhada os procedimentos, os instrumentos e a amostra do estudo. Posteriormente, serão apresentados os resultados da investigação e, por último, os mesmos serão discutidos, refletindo sobre as implicações teóricas e práticas do estudo, as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1. Eficácia da Liderança e Liderança Autêntica

Nos tempos que correm, há uma mudança crescente na liderança e no seu desenvolvimento dentro das organizações (Halliwell at al., 2023). Esta mudança é imprescindível devido aos ambientes competitivos que envolvem as organizações, para que estas acompanhem os desafios que vão surgindo, as novas tecnologias e as pressões do mercado e da concorrência, de forma a alcançar o sucesso organizacional (Amagoh, 2009; Avolio & Gardner, 2005; Gilley et al., 2009). Atualmente, questões como a confiança, a comunicação, a liderança e o bem-estar dos indivíduos passaram a tomar uma grande proporção dentro das organizações (Badri-Harun et al., 2016). Para implementar e manter as iniciativas de mudança, é crucial que existam líderes capazes de responder às complexidades destes ambientes (Amagoh, 2009). Consequentemente, as organizações apostam de forma crescente em indivíduos com capacidades de liderança que proporcionem competências e qualidades, a fim de melhorar os resultados organizacionais (Hannah et al., 2008; Northouse, 2019). Por conseguinte, a liderança possui um papel relevante na contribuição para o sucesso organizacional (Badri-Harun et al., 2016).

A liderança é um processo complexo com diversas dimensões, existindo várias definições para tal conceito (Northouse, 2019). Segundo Santos, a liderança é definida como "um processo de influência através do qual um indivíduo desperta o interesse e o envolvimento voluntário dos destinatários para uma causa, suscitando nestes, o contributo das suas melhores capacidades, competências, vontade e cooperação mútua, em prol do alcance de um objetivo, que sendo partilhado os transcende individualmente." (2020, p.358,359). Assim, a liderança não deve ser vista como algo linear nem unidirecional, mas sim como uma experiência interativa, isto é, não se trata de um traço ou uma característica específica do líder, mas sim de um acontecimento transacional entre o próprio e os seus subordinados (Northouse, 2019).

A liderança consiste, então, na forma que um indivíduo influencia os seus colaboradores para o alcance de objetivos organizacionais (Badri-Harun et al., 2016). Assim, os líderes deverão fomentar ambientes de trabalho onde existam recursos, apoio e que proporcionem oportunidades para que tanto estes como os seus subordinados se desenvolvam, promovendo um clima de aprendizagem e crescimento contínuo **(**Gardner et al., 2005). Por conseguinte, a liderança visa promover a concordância e a compreensão sobre o que necessita de ser realizado dentro da organização e como o fazer, facilitando, assim, os esforços individuais e coletivos para alcançar os objetivos em comum e garantir a preparação para enfrentar desafios futuros

(Yukl & Gardner, 2020). Esta interação entre os líderes e os seus subordinados leva a uma influência mútua no que toca à eficácia de cada um (Hannah et al., 2008).

A emergência destes desafios e mudanças organizacionais e o consequente foco na liderança, fez com que os indivíduos se questionassem cada vez mais acerca do que os torna bons líderes, surgindo a necessidade de procurar mais informações sobre como desenvolver líderes eficazes (Amagoh, 2009; Gilley et al., 2009; Northouse, 2019). Entre as capacidades de líderes eficazes estão a de motivar os outros, comunicar de forma eficaz, organizar as suas capacidades psicológicas positivas, os seus recursos e ações necessárias para alcançar um desempenho eficaz e sustentável e criar ambientes de desenvolvimento saudáveis (Gilley et al., 2009; Hannah et al., 2008). Assim, a eficácia da liderança está associada ao nível de confiança que os indivíduos têm relativamente aos conhecimentos, competências e capacidades do líder (Hannah et al., 2008) sendo medida, por norma, através da perceção que os subordinados ou observadores externos têm relativamente ao líder (Yukl & Gardner, 2020). Entre os indicadores podem estar a contribuição para a qualidade dos processos de grupo, desempenho e compromisso ou a satisfação dos liderados (Yukl & Gardner, 2020).

A motivação dos colaboradores é influenciada pela sua experiência com o líder no ambiente de trabalho, assim, um líder eficaz deverá possuir diversas competências interpessoais, que afetarão direta e positivamente o ambiente de trabalho. Ademais, líderes eficazes têm capacidade de formar equipas de trabalho, envolvê-los e recompensá-los de forma adequada (Gilley et al., 2009).

A chave para uma organização bem-sucedida é adquirir estilos de liderança eficazes (Badri-Harun et al., 2016) e líderes que apoiem aquilo que acreditam sem medo de juízos negativos nem punições e que mantenham relações mutuamente benéficas (George et al., 2007). Tendo isto em conta, Avolio e Gardner (2005) consideram que a eficácia da liderança é aprimorada quando as ações do líder são genuínas, focando-se no seu desenvolvimento e dos outros. Neste sentido, a liderança autêntica tem vindo a demonstrar ser uma liderança eficaz, ajudando a organização a alcançar resultados positivos e a longo prazo (George et al., 2007).

Há uma necessidade de apostar no desenvolvimento de formas positivas de liderança, como é o caso da autêntica (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003). A liderança autêntica tem por base a psicologia positiva e teorias de autorregulação (Barling, 2014). Tal como o nome indica, líderes autênticos são considerados indivíduos que detêm altos níveis de autenticidade (Avolio et al., 2004). Este construto remonta a que o indivíduo seja fiel a si mesmo, ou seja, que atue de acordo com os seus próprios valores, pensamentos, emoções e crenças, expressando-se de forma consistente com os seus pensamentos e sentimentos interiores (Harter,

2005). No entanto, este tipo de liderança vai para além desta ideia de ser consistente relativamente aos seus valores e ações é, portanto, um construto multidimensional (Barling, 2014; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008).

A liderança autêntica nas organizações é definida por Luthans e Avolio "como um processo que se baseia tanto em capacidades psicológicas positivas como num contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e em comportamentos positivos auto-regulados por parte dos líderes e dos colaboradores, promovendo o auto-desenvolvimento positivo." (2003, p.243). Esta é, portanto, constituída por quatro dimensões dependentes entre si, especificamente, a autoconsciência, a transparência relacional, a perspetiva moral internalizada e o processamento equilibrado de informações (Walumbwa et al., 2008). Relativamente à componente da autoconsciência, esta refere-se a um processo onde o líder reconhece de forma contínua todos os seus valores, crenças, pontos fortes e fracos e os seus desejos (Avolio & Gardner, 2005), compreende como interpretar o contexto ao seu redor percebendo que todos os acontecimentos passados o influenciam (Walumbwa et al., 2008). A dimensão da transparência relacional diz respeito à medida em que o indivíduo se apresenta verdadeiramente como é aos outros (Walumbwa et al., 2008), isto é, transmite abertamente todas as informações que sejam relevantes relativamente à sua pessoa (e.g., inseguranças, dúvidas, feitos e virtudes) (Barling, 2014). Esta abertura e transparência reflete-se na comunicação entre a díade líder-subordinado (Avolio & Gardner, 2005), possibilita um desenvolvimento de confiança entre os dois e, consequentemente, de relações satisfatórias e enriquecedoras (Barling, 2014). Em relação ao processamento equilibrado de informação, o líder autêntico não está livre de preconceitos cognitivos (Avolio & Gardner, 2005), no entanto, procura analisar de forma objetiva todos os dados pertinentes antes de uma tomada de decisão (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008), centrando-se num processamento imparcial e equilibrado (Barling, 2014). No que diz respeito à perspetiva moral interna, as questões e dilemas morais são abordados consoante os padrões morais internos do líder e não guiados por padrões ou regras externas (Barling, 2014).

Um dos princípios da liderança é colocar os valores em prática (George et al., 2007), ou seja, os líderes autênticos guiam o seu comportamento com base nos seus próprios valores positivos como integridade, altruísmo, honestidade e responsabilidade. Estes valores motivam os líderes a agirem de forma ética e justa com os seus subordinados, fomentando uma relação de qualidade entre os dois, baseada na confiança e na transparência (Barling, 2014).

Os líderes necessitam de manter níveis elevados de motivação, que poderão ter por base externa (i.e., motivação extrínseca), como o desejo de reconhecimento, recompensas e estatuto,

ou poderão ter motivações intrínsecas, que dão sentido à sua vida (e.g., ajuda ao outro, crescimento pessoal, causas sociais). O importante para os líderes autênticos é manterem um equilíbrio entre estes dois tipos de motivação, manter-se abertos ao *feedback*, sendo motivados, por exemplo, por um desejo de melhoria pessoal e autovalidação (Barling, 2014; George et al., 2007). A liderança autêntica tem demonstrado possuir fortes relações com diversos resultados organizacionais desejáveis, tais como atitudes e comportamentos positivos por parte do líder, como também com bom desempenho por parte dos subordinados (Zhang et al., 2022). Para além disso, com o desenvolvimento deste tipo de liderança é possível aumentar os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores (Ribeiro et al., 2022; Walumbwa et al., 2008; Zhang et al., 2022), bem como estimular altos níveis de compromisso afetivo (Ribeiro et al., 2022) e, ainda, alcançar climas organizacionais positivos e éticos (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Uma vez que, estes líderes agem de acordo com as suas crenças para a construção de respeito e confiança com os outros, conseguem incentivar diversas perspetivas e criam redes colaborativas com os seus subordinados (Avolio et al., 2004), havendo, também, um aumento de satisfação com as chefias e de compromisso organizacional (Walumbwa et al., 2008).

A liderança autêntica não passa apenas pelo líder ser autêntico enquanto pessoa, mas também por manter relações autênticas com os outros (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Quando os indivíduos conhecem e aceitam tanto os seus pontos fortes como os fracos, atingem níveis de autoestima estáveis, livrando-se de preconceitos defensivos, o que resulta num maior conforto em formar relações próximas e transparentes com os outros (Walumbwa et al., 2008; Yen et al., 2024).

Assim, concluímos que com a liderança autêntica são estabelecidas trocas sociais positivas entre os líderes e os seus subordinados, uma vez que o foco do líder é ajudar os subordinados de forma adequada e direcioná-los para um objetivo compartilhado (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Yen et al., 2024). As relações das díades são caracterizadas por níveis elevados de confiança e respeito, que suscitam emoções positivas aos seus subordinados, criando, assim, relações de extrema qualidade, aprimorando as tomadas de decisões, um desenvolvimento emocional positivo, a congruência de valores, a consistência de comportamentos e, ainda, o bem-estar e autenticidade dos subordinados (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004). Adicionalmente, usufruindo das informações que as emoções fornecem, os líderes autênticos podem alterar o pensamento e comportamento dos subordinados, facilitando uma negociação eficaz de desafios existentes nas organizações (Avolio et al., 2004).

É de igual importância manter um ciclo positivo na organização, servindo de reforço à eficácia da liderança e nos resultados organizacionais. Para isso, líderes autênticos inspiram quem os rodeia e capacitam os mesmos a liderar ao atribuírem responsabilidade e desafios maiores, atraindo pessoas talentosas, com objetivos comuns (George et al., 2007). Ao terem maior autoconsciência, autorregulação e uma modelagem positiva, estes líderes irão promover o desenvolvimento da autoconsciência e da autorregulação nos seus subordinados, capacitando-os também a alcançar ótimos resultados a longo prazo. Para além disso, promovem também a autenticidade dos colaboradores, contribuindo para um maior bem-estar e um desempenho sustentável e real (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; George et al., 2007).

Para compreender a eficácia da liderança e o estilo subjacente, é importante ter em conta alguns aspetos, nomeadamente, as características do líder, dos seus subordinados e do contexto (Yukl & Gardner, 2020). Por exemplo, o clima organizacional ético, correspondente a característica contextual (Zhang et al., 2022), e o autoconhecimento do líder, como característica individual, têm sido apontados como antecedentes da liderança autêntica (Peus et al., 2012). No entanto, nos últimos anos, são as características do líder que têm sido enfatizadas na literatura, considerando que podem estar na base de uma liderança eficaz (Northouse, 2019; Yukl & Gardner, 2020). Neste sentido, os líderes trazem para o seu papel de liderança os seus valores, crenças, emoções, os seus pontos fracos e fortes como indivíduos e, todos esses aspetos têm implicações nas relações das díades, na eficácia do grupo e também no alcance de objetivos (Gardner & McCauley, 2022). Assim, tendo em conta que o líder e as suas características são aspetos fundamentais para o processo de liderança, as organizações podem incrementar a liderança autêntica ao serem escolhidos líderes com características individuais que tenham subjacentes componentes deste tipo de liderança. Isto é, ao selecionar indivíduos que detenham certas características irá promover níveis mais elevados de liderança autêntica (Ilies et al., 2005; Northouse, 2019).

Para além disso, a história pessoal do líder (e.g., experiências escolares ou de trabalho, influências familiares) e acontecimentos desencadeadores (e.g., mudanças radicais) são vistos como antecedentes no desenvolvimento de uma liderança autêntica (Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003). No contexto de trabalho, os acontecimentos desencadeadores podem ter fontes internas ou externas que catalisam altos níveis de autoconsciência no líder (Gardner et al., 2005; George et al., 2007). Deste modo, líderes autênticos podem formar-se através da superação de eventos negativos e obstáculos ao redirecionarem a sua energia para a sua paixão por liderar, guiando-se assim, pela sua paixão, pelo seu propósito e compaixão (George et al., 2007).

Ainda neste sentido, o trabalho é uma área proeminente da vida dos indivíduos, sobretudo porque é onde estes ocupam grande parte do seu tempo. Consequentemente, uma das mudanças organizacionais atuais é relativa à caracterização do trabalho, evoluindo de um aspeto necessário de sobrevivência para um enfoque de melhoria de vida, que contribui para as suas realizações. Isto significa que, para além de quererem desempenhar bem o seu trabalho, os profissionais têm intenções mais profundas com o trabalho procurando obter significado e satisfação com o mesmo. Em virtude disso, há uma crescente orientação das organizações para um ambiente saudável, com a promoção de fatores positivos, como é o caso da paixão, que leva a que o trabalho seja realizado com mais contentamento e fluidez, traduzindo-se num desempenho eficaz (Forest et al., 2011; Pradhan, 2017). Assim como a paixão pelo trabalho, a inteligência emocional demonstra ter um grande impacto nas práticas de liderança dentro das organizações, permitindo que os indivíduos lidem eficazmente com as suas emoções (Badri-Harun et al., 2016). As emoções positivas ou negativas podem gerar um sentido de autorreflexão por parte do indivíduo desencadeando alterações de pensamentos e comportamentos que poderão moldar o desenvolvimento do indivíduo como líder autêntico (Avolio et al., 2004). Assim, a inteligência emocional tem sido apontada como uma característica que prevê a liderança autêntica (Zhang et al., 2022) visto estimular tomadas de decisão flexíveis e adaptativas, podendo contribuir para que seja alcançada uma liderança autêntica através da autoconsciência emocional dos líderes. Por esse motivo, é de extrema importância perceber o impacto das emoções e da inteligência emocional dos indivíduos no desenvolvimento de uma liderança autêntica (Avolio et al., 2004; Badri-Harun et al., 2016; Ilies et al., 2005).

Posto isto, a presente investigação vai focar-se na importância de duas características individuais do líder, especificamente, a sua paixão pelo trabalho e a sua inteligência emocional no desenvolvimento de uma liderança autêntica e eficaz. Estas duas temáticas vão ser desenvolvidas nas próximas seções.

1.2. Paixão Harmoniosa do Líder pelo Trabalho, Liderança Autêntica e Eficácia da Liderança

A paixão é considerada um tópico relevante, não só nas relações interpessoais, mas em diversas áreas, tais como, artes, desporto, entretenimento, ciências e, também, no trabalho dos indivíduos (Vallerand, 2015). Uma vez que ter uma paixão caracteriza a maioria das pessoas, é crucial aprofundarmos a investigação relativamente a este tema, de modo a existir uma melhor compreensão de todos os processos subjacentes a este construto e, consequentemente, entender

os resultados, tanto positivos como negativos, que ocorrem na vida dos indivíduos (Vallerand, 2015). O indivíduo apaixonado caracteriza-se pelo exponencial interesse por uma atividade, sendo considerada por ele como importante, investindo tanto o seu tempo como a sua energia, de forma regular (Vallerand, 2015; Vallerand et al., 2003). A paixão consiste numa construção motivacional na qual o indivíduo apaixonado realiza a atividade com entusiasmo, empenho e energia, manifestando-se como uma tendência motivacional que leva a pessoa a realizar a atividade com alguma frequência e de uma forma duradoura (Vallerand, 2015).

Segundo a psicologia positiva, a paixão, para além de ajudar as pessoas a darem sentido e propósito às suas vidas, permite-lhes ter acesso a processos psicológicos que facilitam o bem-estar (Vallerand, 2015). No entanto, esta também pode suscitar emoções negativas e a uma persistência rígida que consequentemente, pode interferir com o equilíbrio da vida do indivíduo e com o seu sucesso (Vallerand, 2015). Assim, Vallerand e colaboradores (2003) propuseram uma abordagem dualista distinguindo os dois tipos de paixão, harmoniosa e obsessiva, pela forma como a atividade é internalizada na identidade do indivíduo (Vallerand et al., 2003). Esta distinção entre paixão harmoniosa e obsessiva, surge com base no resultado do processo de internalização que difere no seu grau de desenvolvimento (Vallerand et al., 2003). Esta dualidade deve ser considerada para uma melhor compreensão do funcionamento dos processos envolventes, uma vez que, estes dois tipos de paixão levam a diferentes tipos de envolvimento pela atividade o que, consequentemente, leva a resultados diferentes (Vallerand, 2015; Vallerand et al., 2003).

A paixão harmoniosa advém de uma internalização autónoma, ou seja, o indivíduo envolve-se voluntariamente na atividade, considerando-a importante (Vallerand et al., 2003). Sendo a realização da atividade uma escolha livre, isto é, sem contingências associadas, o indivíduo sente-se motivado e com desejo para a continuação da mesma, ocupando, assim, um espaço significativo na sua vida. Este tipo de paixão caracteriza-se por uma harmonia entre a atividade e os outros aspetos da vida do sujeito (Vallerand et al., 2003), levando a que esta paixão seja retratada de forma mais positiva com a obtenção de resultados mais adaptativos na sua vida (Vallerand, 2015; Vallerand et al., 2014). A paixão obsessiva, por outro lado, provém de uma internalização controlada, ou seja, existe uma contingência associada, que pode ser interna ou externa, com origem em pressões intrapessoais e interpessoais (e.g. sentimentos de auto-estima ou de aceitação social) (Vallerand et al., 2003) ou proveniente de uma sensação de excitação incontrolável resultante do envolvimento na atividade (Vallerand et al., 2014). Estando o envolvimento fora do controlo do indivíduo, por se sentir compelido a realizar a atividade, esta

passa a ocupar um espaço desproporcional na sua identidade, entrando em conflito com outras áreas da sua vida (Vallerand et al., 2003).

Em ambas as paixões, os indivíduos percecionam a atividade como importante, dedicando-lhe o seu tempo e recursos, ainda assim, estão associadas a diferentes afetos e cognições (Vallerand et al., 2003). Neste sentido, a experiência de afetos positivos ou negativos depende do tipo de paixão que é desenvolvida (Vallerand et al., 2003). A paixão harmoniosa é associada a emoções positivas, sendo esperado que o indivíduo experiencie afeto positivo e, consequentemente, a diminuição de afeto negativo após envolver-se na atividade, tendo em conta que é uma escolha voluntária do mesmo (Vallerand et al., 2003). Por outro lado, a paixão obsessiva é associada a emoções negativas e a conflito com os outros aspetos da vida do indivíduo (Pollack et al., 2020; Vallerand et al., 2003). Estes afetos negativos surgem principalmente quando há um impedimento de envolvimento na tarefa, devido à existência de uma pressão interna para o indivíduo se relacionar com a atividade, sendo-lhe impossível distanciar-se dos pensamentos a ela associados (Vallerand et al., 2003). Isto está relacionado com outra característica distintiva entre estes dois tipos de paixão, concretamente, a persistência comportamental. Com uma paixão harmoniosa, existe uma flexibilidade relativa ao envolvimento, isto é, a pessoa é capaz de terminar o seu envolvimento na atividade se o mesmo se tornar negativo para a sua vida (Vallerand et al., 2003). Em contrapartida, esta flexibilidade e racionalidade não é verificada com a paixão obsessiva, uma vez que a atividade assume o controlo sobre o indivíduo, é esperado que a paixão o leve para uma persistência comportamental que poderá prejudicar outras áreas da sua vida (Vallerand et al., 2003).

A paixão harmoniosa demonstra ter um impacto positivo nos estados psicológicos e comportamentos dos indivíduos (Pollack et al., 2020), sendo que no trabalho, esse impacto traduz-se em níveis mais elevados de bem-estar afetivo e psicológico (Cabrita & Duarte, 2023; Forest et al., 2011; Vallerand et al., 2014), concentração (Forest et al., 2011; Vallerand et al., 2003), vitalidade e compromisso afetivo e experiência autotélica (Forest et al., 2011). Para além disso, promove um bom desempenho (Astakhova & Porter, 2015; Vieira dos Santos et al., 2023). Indivíduos que detêm este tipo de paixão apresentam boas experiências de fluxo no trabalho, que consiste no estado desejado experienciado quando estes se sentem imersos no trabalho (Vallerand et al., 2014; Vallerand et al., 2003), tendo uma maior sensação de controlo em relação à sua vida profissional (Forest et al., 2011; Vallerand et al., 2014). Estes indivíduos são mais prováveis de se divertirem no trabalho e de escolherem a mesma profissão se lhes fosse dada essa oportunidade (Forest et al., 2011). Ademais, indivíduos harmoniosamente apaixonados pelo trabalho demonstram ter níveis mais elevados de satisfação com o trabalho e

equilíbrio entre o trabalho e a família em comparação a indivíduos obsessivamente apaixonados (Gillet et al., 2023).

O sucesso não se constrói sozinho, portanto, é importante que os líderes tenham uma equipa de apoio, para os aconselhar e ajudar em momentos de incerteza e dificuldade e, também, para celebrar momentos de sucesso. Por esse motivo é importante que construam relações de confiança e transparentes (George et al., 2007). A paixão harmoniosa tem vindo a demonstrar o seu impacto positivo na qualidade das relações interpessoais (Philippe, 2010), uma vez que estes indivíduos são capazes de equilibrar o seu investimento no trabalho de forma a satisfazer as diferentes necessidades no mesmo, como por exemplo, conectarem-se com os colegas. A paixão leva-os a experienciar o seu meio envolvente de forma mais completa e positiva, promovendo a abertura e partilha com os outros (Forest et al., 2011; Vallerand et al., 2014). Aspeto este que se reflete nas díades líderes-subordinados de líderes autênticos, onde estes possuem mais energia e recursos para ajudar os outros colaboradores, fomentando, assim, relações sociais mais positivas e transparentes (Avolio & Gardner, 2005; George et al., 2007; Yen et al., 2024).

Com a paixão pelo trabalho, os líderes canalizam os seus sentimentos intensos e positivos para as atividades de liderança, fazendo com que estas sejam significativas e que se tornem parte da identidade dos mesmos (Tan et al., 2011). A paixão atua, assim, como um incentivador criando entusiasmo para atingir objetivos (Pradhan, 2017), fazendo com que tenham autodisciplina para a obtenção de resultados, qualidade comumente observada em líderes autênticos (George et al., 2007). Isto significa que, líderes apaixonados pelo trabalho encontram significado nas suas atividades de liderança, levando-os a concentrarem a sua energia e tempo nessas atividades ajudando-os, consequentemente, a serem mais eficazes (Tan et al., 2011; Vallerand et al., 2003). Assim, a paixão dos líderes pelo seu trabalho tem um foco interno que leva a pessoa ao sucesso, influenciando positivamente a eficácia da liderança, contribuindo, consequentemente, para a eficácia organizacional (Pradhan, 2017; Tan et al., 2011).

Apesar de a maioria da literatura existente se focar em outro tipo de relações, nomeadamente, paixão pelo trabalho como mediadora entre o efeito da liderança e diversos *outcomes*, como é o caso do estudo de Yen e colaboradores (2024), que estudou o efeito da paixão na relação entre a liderança autêntica e os comportamentos de cidadania organizacional, e de Vaz (2022) ao estudar o efeito mediador da paixão na relação entre liderança autêntica e a criatividade individual, nesta dissertação adota-se uma abordagem diferente. Mais concretamente, com base na literatura anteriormente exposta, pretende-se avaliar em que medida a paixão pelo trabalho prediz a liderança autêntica e, consequentemente, a eficácia da

liderança. Posto isto, de acordo com as evidências supracitadas, propõe-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1 (a): A paixão harmoniosa do líder pelo trabalho está positivamente associada à eficácia da liderança.

Hipótese 2 (a): A liderança autêntica medeia a relação entre a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho e a eficácia da liderança.

1.3. Inteligência Emocional do Líder, Liderança Autêntica e Eficácia da Liderança

Indivíduos que possuem aptidões emocionais bem desenvolvidas demonstram possuir benefícios em várias áreas da sua vida, tanto nas relações interpessoais familiares e amorosas como naquelas existentes no seu ambiente de trabalho, revelando estar mais satisfeitas e serem mais eficazes (Goleman, 2009; Pirsoul et al., 2023).

Para compreender o construto de inteligência emocional, devemos primeiro analisar os dois termos que a compõem, especificamente, a emoção e a inteligência (Mayer & Salovey, 1997). As emoções são consideradas respostas organizadas, que por norma, decorrem de um acontecimento que tem um significado para o indivíduo (Salovey & Mayer, 1990). Podem afetar os processos cognitivos dos indivíduos e, consequentemente, os seus comportamentos (Yukl & Gardner, 2020). Estas têm curta duração, são intensas e adaptativas, podendo potenciar as interações sociais a tornarem-se em experiências mais enriquecedoras (Salovey & Mayer, 1990). Já a inteligência é uma aptidão vastamente complexa, que difere de individuo para individuo, consoante o seu nível e intensidade (Mayer & Salovey, 1997; Thorndike, 1920). Por este motivo, podem ser identificados diferentes tipos de inteligência, como é o caso da inteligência social, que foi identificado por Thorndike (1920) distinguindo esta das outras existentes, designando-a como "capacidade de compreender e gerir homens e mulheres, rapazes e raparigas, para agir sabiamente nas relações humanas." (p. 228).

Apesar desta temática ter sido popularizada com a publicação do livro de Goleman em 1995, onde defende que a inteligência emocional determina o potencial dos indivíduos para aprenderem aptidões práticas que têm por base cinco elementos, nomeadamente, a autoconsciência, autodomínio (i.e., gerir as próprias emoções), motivação, empatia e gestão nas relações (Goleman, 2000), foram Salovey e Mayer (1990) que concederam a primeira definição de inteligência emocional caracterizando-a como parte da inteligência social, que consistia na capacidade de monitorização tanto das próprias emoções como dos outros, discriminá-las e usá-las de forma a direcionar os pensamentos e as ações do indivíduo. De forma a conceptualizar o

construto, os autores criaram um modelo de quatro domínios, que engloba a capacidade de perceção das emoções com precisão, englobando o reconhecimento de expressões e interpretá-las, a capacidade de facilitação do pensamento através das emoções, a compreensão e conhecimento emocional e, por último, a capacidade de regulação das emoções de forma a aprimorar o crescimento emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 1997).

Com o interesse crescente pelo tema, estabeleceram-se diversas posições relativamente ao conceito, formando-se uma multiplicidade de definições e de modelos conceptuais e dificuldades inerentes à sua operacionalização e medida (Law et al., 2004; Rodrigues et al., 2011). Por conseguinte, Ashkanasy e Daus (2005) apresentam as três principais correntes de investigação do construto, nomeadamente, a primeira que está relacionada com o modelo de quatro ramos de Mayer e Salovey (1997), que é medido através de perguntas objetivas (e.g., Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test [MSCEIT]), uma segunda corrente que engloba medidas de autorrelato e de pares que têm por base o modelo de Mayer e Salovey (e.g., Wong & Law, 2002) e, por último, os modelos mistos que regularmente combinam itens de personalidade e tendências de comportamento (e.g., EQ-i; Bar-On, 1997).

A inteligência emocional é particularmente importante no local de trabalho pois a sua essência expressa-se em direcionar-se a si e aos outros a desempenhar o trabalho com uma maior eficiência, traduzindo as suas competências emocionais em capacidades profissionais, por exemplo, um bom profissional no atendimento ao cliente possui uma competência emocional baseada na empatia (Goleman, 2000). Para além disso, é provável que estes indivíduos revejam os seus julgamentos de modo a ter em consideração todas as questões envolvidas, independentemente do seu estado de espírito estar mais positivo ou negativo (George, 2000). Com a inteligência emocional, os indivíduos possuem uma utilização das suas emoções de forma mais positiva, melhorando o seu processamento de informação relativamente a adversidades e oportunidades no trabalho, que pode resultar num aprimoramento no funcionamento da organização (George, 2000). Portanto, a inteligência emocional permite aos indivíduos lidarem eficazmente com as suas emoções, demonstrando ter um grande impacto nas práticas de liderança dentro das organizações (Badri-Harun et al., 2016).

A investigação tem verificado uma relação entre a inteligência emocional e diversos resultados organizacionais positivos, como é o caso do desempenho no trabalho (Law et al., 2004; O'Boyle et al., 2011). A inteligência emocional mostra-se, também, promissora na contribuição para uma liderança eficaz (George, 2000; Harahap et al., 2023; Northouse, 2019), uma vez que é sugerido que indivíduos que sejam mais sensíveis em relação às suas emoções e ao impacto das mesmas nos outros se tornem líderes mais eficazes (Harahap et al., 2023;

Northouse, 2019). Para além disso, ao terem elevados níveis de inteligência emocional, os líderes encontram-se mais capacitados para a resolução de problemas complexos e no planeamento do seu tempo de forma eficaz (Yukl & Gardner, 2020).

As interações interpessoais são inevitáveis no ambiente organizacional, uma vez que é necessário trabalhar em equipa (O'Boyle et al., 2011; Wong & Law, 2002). A inabilidade das chefias nas relações sociais tem várias desvantagens, nomeadamente, a diminuição do desempenho e motivação de todas as partes e a possibilidade de criação de conflito (Goleman, 2000). Por esse motivo é fundamental que o líder tenha a capacidade de compreender as emoções dos outros, fomentando uma relação de confiança com os subordinados e com eles próprios (George, 2000). Quando existe uma interação entre indivíduos, nomeadamente, líder e outro, a regulação e o reconhecimento das emoções são essenciais para a qualidade dessa interação (O'Boyle et al., 2011; Wong & Law, 2002). Assim, a inteligência emocional dos líderes poderá auxiliá-los a ter em conta as emoções dos seus colaboradores, em vez de serem controlados pelas suas emoções (Gardner et al., 2005), podendo estabelecer relações mais transparentes com os seus subordinados (Zhang et al., 2022). Para além destes fatores também temos a consciência que demonstra ser crucial na temática da qualidade das interações sociais nas díades e da liderança, especialmente, autêntica, onde o líder deve interpretar o seu contexto ao seu redor e perceber como este o influencia (Walumbwa et al., 2008; Wong & Law, 2002). Tendo isto em conta, a inteligência emocional demonstra ser crucial para líderes visto facilitar comunicações eficazes com os colaboradores contribuindo para relações positivas e ambientes de trabalho saudáveis (Harahap et al., 2023).

Líderes com elevados níveis de inteligência emocional, ao serem mais perspicazes e capazes de gerir emoções, tendem a analisar os problemas com mais flexibilidade, considerar outras possibilidades e prevenir a rigidez nas tomadas de decisão (George, 2000). Assim, as emoções podem contribuir para que o indivíduo adeque o seu comportamento ao contexto onde se encontra e desenvolva respostas mais adaptativas superando obstáculos inesperados (e.g., adversidades, fatores que desencadeiam elevado stress) (Avolio et al., 2004; Yukl & Gardner, 2020). Exemplificando, em situações de adversidades, os líderes necessitam de compreender e saber influenciar as emoções dos subordinados de forma que haja uma consciencialização dos problemas existentes, mas que se sintam otimistas relativamente às suas contribuições pessoas na resolução dos mesmos (George, 2000). Além disso, indivíduos com níveis elevados de inteligência emocional podem estimular emoções positivas e promover o crescimento intelectual e emocional usando mecanismos de regulação de emoções (Wong & Law, 2002).

Considerando as três abordagens de inteligência emocional apresentadas por Ashkanasy e Daus (2005) que foram descritas anteriormente, Miao e colaboradores (2018) analisaram a relação deste construto com a liderança autêntica tendo em conta as mesmas, nomeadamente, a inteligência emocional como capacidade, ou seja, como um tipo de inteligência, como autorrelato e, por último, como mista, que contém itens de autorrelato relativos à inteligência emocional mas incluem também um número vasto de outras variáveis (e.g., personalidade e tendências de comportamento) (Miao et al., 2018). Os autores concluíram que a inteligência emocional de autorrelato e a perspetiva mista exibiram relações mais fortes em comparação com a relação entre a inteligência emocional como capacidade e a liderança autêntica (Miao et al., 2018). Assim, tendo em conta o teor da presente investigação, foi adotada a perspetiva teórica de Wong e Law (2002), uma vez que é reconhecida por ser das mais adequadas para pesquisas organizacionais, que reflete as dimensões essenciais da inteligência emocional enunciadas por Davies e colaboradores (1998), nomeadamente, a avaliação e expressão das próprias emoções, a avaliação e reconhecimento das emoções dos outros, a regulação das emoções e a utilização das emoções (Rodrigues et al., 2011). Esta medida demonstra ter uma boa convergência com outras (e.g., Trait Meta-Mood, EQ-i) e ser uma vantagem para investigações de liderança (Wong & Law, 2002; Rodrigues et al., 2011). Para além disso, utilizar o autorrelato pode captar melhor o que os colaboradores realmente sentem no ambiente de trabalho (O'Boyle et al., 2011).

É de igual importância que as organizações tenham em atenção o desenvolvimento de futuros líderes, de modo a manter as práticas de liderança eficazes (Amagoh, 2009). Líderes utilizam a inteligência emocional para ajudar os subordinados a serem autónomos (Badri-Harun et al., 2016). Desta forma, chefias emocionalmente inteligentes podem conseguir que os seus colaboradores se sintam melhor, que a sua comunicação seja mais interessante e desenvolvam projetos onde introduzem o poder das emoções (Mayer & Salovey, 1997). Para além disso, promovem resultados positivos relativamente aos esforços dos subordinados para lidarem melhor com suas emoções no trabalho, por meio de formação e apoio providenciado através da socialização, resultando num melhor desempenho emocional (Prati & Karriker, 2018).

Em suma, a inteligência emocional pode auxiliar os líderes a realizar diversas atividades, tais como, incentivar a flexibilidade na tomada de decisão e mudança, desenvolver um sentido coletivo de objetivos e como fazer para alcançá-los, contribuindo assim, para a eficácia da liderança (George, 2000). Assim, tendo em conta a literatura exposta, propõe-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 (b): A inteligência emocional do líder está positivamente associada à eficácia da liderança.

Hipótese 2 (b): A liderança autêntica medeia a relação entre a inteligência emocional do líder e a eficácia da liderança.

O objetivo geral desta investigação é, portanto, explorar duas características do líder e como estas podem contribuir para uma liderança autêntica e eficaz. Posto isto, elaborou-se a Figura 1.1, representando o modelo teórico proposto. O capítulo seguinte destina-se à apresentação da abordagem metodológica deste estudo.

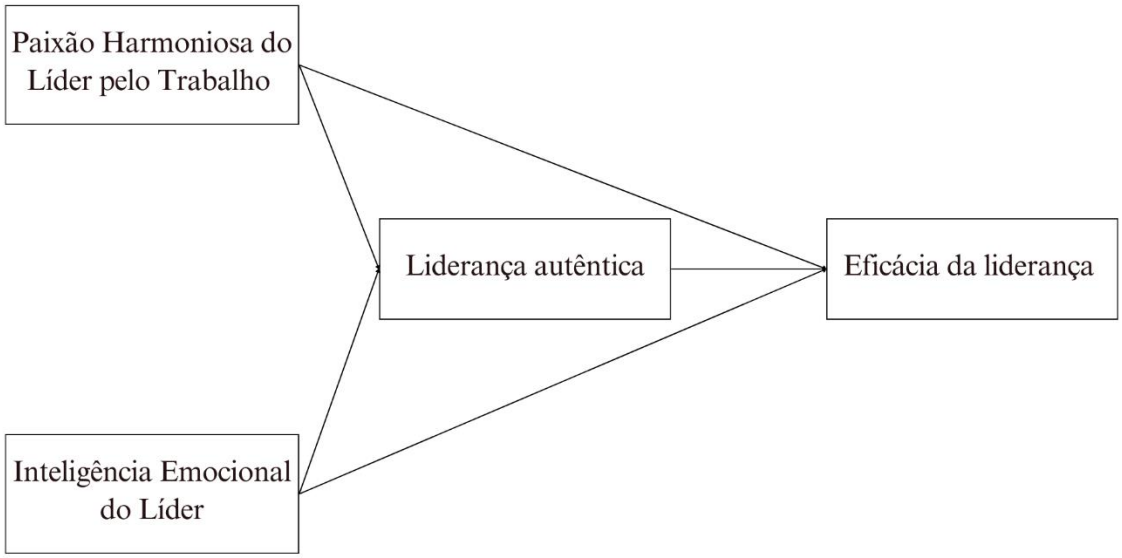


Figura 1.1 *Modelo de Investigação*

Capítulo II - Método

2.1. Procedimento

A presente investigação apresenta uma metodologia quantitativa, correlacional e transversal. A recolha de dados deu-se através de questionários aplicados a díades, ou seja, um destinado aos líderes e outro aos seus subordinados. Tal procedimento é recomendado para minimizar enviesamentos de método comum (Podsakoff et al., 2024). Determinou-se que por cada chefia, poderiam participar até seis dos seus subordinados e que, em termos de elegibilidade, deveriam trabalhar há, pelo menos, três meses com essa chefia direta.

Antecipadamente, foi realizado um primeiro contacto com a rede pessoal dos investigadores e, posteriormente, com diversas organizações para a participação voluntária dos seus colaboradores. Estes contactos foram efetuados através de redes sociais (i.e., *WhatsApp*, *Instagram*, *LinkedIn*) e por *e-mail*. Após a confirmação da possibilidade de participação, foi efetuada a recolha de dados presencialmente, no local de trabalho dos inquiridos. A mesma teve a duração aproximada de 4 meses, começando a 9 de janeiro 2024 e terminando a 12 de maio de 2024.

Num primeiro momento, foi explicado às equipas de trabalho quais os critérios de elegibilidade para que a participação no estudo fosse válida, os objetivos gerais do estudo, o carácter voluntário e confidencial do estudo, que não existiam respostas certas nem erradas e que, para que fosse garantida a qualidade do estudo, o questionário deveria ser preenchido da forma mais honesta possível. Foi também salientada a importância de os indivíduos confirmarem a resposta a todas as questões para que a sua participação fosse considerada. De forma a proteger o anonimato dos participantes, explicou-se ainda que no final do preenchimento dos questionários, cada questionário deveria ser selado dentro do envelope fornecido a cada participante.

Para associação dos questionários entre o colaborador e a sua chefia foi efetuado um sistema de codificação, de forma a garantir o anonimato dos inquiridos. A cada chefia foi designado um número (e.g., CH1, CH2) e seguidamente cada líder atribuiu uma letra a cada um dos seus subordinados (i.e., A a F), para posterior associação.

De modo a fornecer todas as informações necessárias e pertinentes aos participantes, os questionários das chefias (Anexo A) e o dos seus subordinados (Anexo B) iniciavam com uma ficha informativa incluindo o consentimento informado correspondente, onde os inquiridos tinham conhecimento das informações gerais do estudo e dos seus direitos, como o objetivo geral do estudo, o seu anonimato e confidencialidade do estudo e, ainda, a possibilidade de abandonar o mesmo. O consentimento informado dos líderes continha, ainda, a explicação da

atribuição das letras aos seus subordinados para facilitar o sistema de codificação. Antes das questões propriamente ditas, os inquéritos continham, também, instruções de preenchimento para facilitar a resposta aos mesmos.

Posteriormente ao consentimento informado e tendo em conta o modelo de investigação proposto, foi solicitado aos liderados que respondessem a questões relativas à liderança autêntica e à eficácia da liderança, onde o tempo previsto de resposta ao questionário rondou os 6 minutos. Já às chefias, foi solicitado que autoavaliassem a sua paixão pelo trabalho e a sua inteligência emocional, sendo que o tempo previsto de preenchimento foi de aproximadamente 9 minutos.

Após o término do preenchimento dos inquéritos e selagem dos mesmos, foi entregue a cada participante uma ficha final com informação adicional sobre o estudo (i.e., *debriefing*) (Anexo C). Foi realizada a informatização das participações recolhidas por meio da transferência das respostas aos questionários em papel para a plataforma *Qualtrics*, permitindo a posterior extração de uma base de dados em SPSS.

2.2. Instrumentos e Variáveis

Este estudo insere-se num projeto de investigação mais amplo, pelo que os questionários continham no seu todo, sete escalas distintas - com um objetivo de investigação mais alargado - das quais foram utilizadas apenas quatro para o presente estudo. Para além destas, foram ainda recolhidas algumas questões sociodemográficas para caracterização da amostra. Cada instrumento foi selecionado tendo em conta a literatura existente relativa a cada construto do modelo proposto. Efetuaram-se os cálculos dos alfas de *Cronbach* (α) das medidas em estudo, de forma a verificar a consistência interna das mesmas na presente amostra. Em termos gerais, as medidas são classificadas como tendo fiabilidade apropriada quando o α é de pelo menos 0.70, que é o limite considerado aceitável (Nunnally, 1978, citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006). Segue-se adiante a descrição de cada instrumento utilizado nesta dissertação.

Paixão Harmoniosa do Líder pelo Trabalho (variável preditora 1) Para avaliar a paixão harmoniosa foi utilizada a *Passion Toward Work Scale* de Vallerand e Houlfort (2003), validada para a população portuguesa por Martins e colaboradores (2014). Esta é constituída por 14 itens, dos quais sete são relativos à paixão harmoniosa e os restantes à paixão obsessiva. As respostas são dadas numa escala tipo *Likert* de sete pontos onde 1 equivale a "Discordo totalmente" e 7 a "Concordo totalmente". Ressalta-se que a presente investigação se foca apenas nos itens relativos à paixão harmoniosa pelo trabalho do líder (α = .94). Um exemplo de item é "O meu trabalho está em harmonia com as outras atividades da minha vida." (Anexo D).

Inteligência Emocional do Líder (variável preditora 2) A inteligência emocional do líder foi avaliada por meio da versão portuguesa de Rodrigues e colaboradores (2011) da *Emotional Intelligence Scale* de Wong e Law (2002), constituída por 16 itens. Esta escala avalia as quatro dimensões de inteligência emocional enunciadas na revisão de literatura de Davies et al. (1998), sendo cada uma delas composta por quatro itens com uma escala de resposta tipo Likert de cinco pontos, sendo o 1 correspondente a "Discordo Fortemente" e 5 a "Concordo Fortemente". As dimensões são, especificamente, a avaliação das próprias emoções (α = .91; e.g., "Compreendo bem as minhas emoções."), a avaliação das emoções dos outros (α = .90; e.g., "Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros."), o uso das emoções (α = .95; e.g., "Sou uma pessoa que se auto-motiva.") e, por fim, a regulação das emoções (α = .90; e.g., "Consigo controlar bem as minhas emoções."). Contruiu-se uma variável compósita através das médias de resposta dos itens (α = .88) (Anexo E).

Liderança Autêntica (variável mediadora) A Liderança Autêntica foi avaliada através do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) desenvolvido por Walumbwa e colaboradores (2008). Este é composto por dezasseis itens referentes às suas quatro dimensões, com uma escala de resposta de tipo Likert de 1, equivalente a "Nunca", a 5 equivalente a "Frequentemente, senão sempre". A dimensão da transparência relacional contém 5 itens (α = .63) onde um exemplo de item é "Diz exatamente o que pensa."; a perspetiva moral interna é constituída por 4 itens (α = .82) e um dos itens é "As suas ações são consistentes com as suas crenças."; o processamento equilibrado de informação, contém 3 itens (α = .79), dos quais um deles é "Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.". Por último, a autoconsciência (α = .90) é constituída por 4 itens, onde um deles é "Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas.". Foi calculado o indicador geral da liderança autêntica (i.e., variável compósita), aferido através da média das respostas às quatro dimensões (α = .93) (Anexo F).

Eficácia da Liderança (variável critério) A *Perceived Leadership Effectiveness Scale* (Cicero et al., 2010) foi a escala utilizada para avaliar a Eficácia da Liderança, sendo que foi utilizada a versão de Carvalho (2023) que foi traduzida através da técnica de "tradução - retroversão". Esta é constituída por 4 itens (α = .88) que possuem uma escala do tipo Likert que varia de 1, que equivale a "Discordo Totalmente", a 6, que equivale a "Concordo Totalmente". Um exemplo de item é "A minha chefia direta é eficaz como líder." (Anexo G).

Variáveis Sociodemográficas Para a caracterização da amostra do estudo, foram apresentadas questões sociodemográficas em ambos os questionários, dos líderes e subordinados (Anexo H e I), relativamente à idade, género, escolaridade, situação contratual e

antiguidade na organização. No questionário dos subordinados foram recolhidas informações relativamente à letra atribuída pela chefia, ao modelo de trabalho e o tipo de horário utilizado, a dimensão da organização, antiguidade da relação da díade, a frequência da interação e o suporte mais utilizado na mesma.

2.3. Amostra

A amostra é constituída por 183 díades de líderes-subordinados que trabalhavam juntos há pelo menos 3 meses. Os subordinados apresentam uma média de idades de 35.57 anos (*DP* = 10.67), sendo 56.3% do sexo feminino e 43.7% do sexo masculino. Ademais, 138 destes colaboradores, apresenta uma situação contratual efetiva (i.e., 75.4%), sendo que 125 encontra-se com um regime de trabalho presencial (68.3%) e 56 em regime híbrido (30.6%). No que diz respeito às habilitações literárias dos subordinados, 62 possuem a licenciatura (33.9%), 51 têm o mestrado (27.9%), 55 possuem habilitações de ensino secundário (30.1%), 14 até ao nono ano (7.7%) e apenas um dos colaboradores detém um doutoramento. Em média, os subordinados encontram-se há 4.19 anos na organização (*DP* = 5.45).

Relativamente às chefias, as mesmas apresentam uma média de idades de 44.51 anos (*DP*=7.49), sendo 91 do sexo feminino (49.7%) e 92 do sexo masculino (50.3%). Os líderes estão, em média, há 9.61 anos na organização (*DP* = 7.53), dos quais 10 não têm contrato efetivo (5.5%). Relativamente à escolaridade das chefias, 6 têm habilitações até ao nono ano (3.3%), 49 até ao secundário (26.8%), 57 têm licenciatura (31.1%) e 71 possuem mestrado (38.8%).

No que concerne à relação da díade, as chefias e os subordinados trabalham juntos, em média, há 4.19 anos (DP=5.45), sendo que para cerca de 147 das díades têm uma interação diária (80.3%), 23 uma interação semanal (12.6%) e cerca de 10 díades possuem uma interação quinzenal (5.5%), tendo uma minoria de 3 díades a possuir uma frequência de interação mensal (1.6%). 120 das díades utilizam um suporte presencial (65.6%), 58 suporte misto (31.7%) e 5 virtual (2.7%).

Relativamente à dimensão das organizações dos participantes, cerca de 28 díades, encontram-se numa organização micro com menos de 10 trabalhadores (15.3%), 41 díades numa organização pequena, que possui entre 10 a 50 colaboradores (22.4%), 81 numa organização média, que contém cerca de 51 a 249 trabalhadores (44.3%), 10 díades numa organização grande, que compreende de 250 a 500 trabalhadores (5.5%) e, por fim, 23 numa empresa muito grande, que conta com mais de 500 colaboradores (12.6%).

Capítulo III – Resultados

Na presente seção serão reportados os resultados estatísticos que foram obtidos com a análise dos dados obtidos com a aplicação dos inquéritos respondidos pelas díades. Para a análise utilizou-se o *software* IBM SPSS Statistics, versão 28, onde num primeiro momento foram calculadas as estatísticas descritivas das variáveis em estudo e posteriormente foram testadas as associações entre as variáveis. Para a análise do modelo de mediação proposto, utilizou-se a extensão *Process* Macro, versão 4.1 (Hayes, 2021).

3.1. Estatísticas descritivas e correlações

Segundo os dados que constam no Quadro 3.1, pode-se verificar que relativamente à inteligência emocional, que conta com uma escala de resposta de 5 pontos, os líderes autoavaliaram-se de uma forma muito positiva, visto que os valores se encontram acima do valor médio da escala de resposta (M = 4.19; DP = 0.53). O mesmo acontece em relação à paixão harmoniosa pelo trabalho, onde os valores encontram-se mais elevados em relação ao ponto médio da escala de resposta que varia entre 1 a 7 (M = 5.48; DP = 1.31).

Em conformidade, as avaliações dos subordinados relativamente ao comportamento dos líderes também se encontram positivas. No que concerne à liderança autêntica, que conta com uma escala de resposta de 5 pontos, os valores apresentados encontram-se superiores ao valor médio da escala (M = 4.05; DP = 0.71). Similarmente, a eficácia da liderança foi avaliada positivamente uma vez que os valores também se encontram acima do valor médio da escala de resposta, que varia de 1 a 6 (M = 4.94; DP = 1.13).

Foi realizada uma análise adicional, através do *one sample t-test*, de forma a verificar se as respostas são significativamente distintas do ponto médio da escala de resposta. Nesse sentido, constatou-se que a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho (p < .001, *95% BootIC* = 1.29, 1.67), a inteligência emocional (p < .001, *95% BootIC* = 1.11, 1.27), a liderança autêntica (p < .001, *95% BootIC* = .94, 1.15) e a eficácia da liderança (p < .001, *95% BootIC* = 1.27, 1.61) apresentarem valores acima do ponto médio das escalas de resposta correspondentes. Isto significa que, de forma geral, tanto os líderes como os subordinados avaliaram de forma bastante positiva as variáveis em estudo.

Uma vez que há a presença de variáveis de natureza nominal e ordinal recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Spearman* (i.e., *rho de Spearman*) de modo a analisar as correlações entre as variáveis do modelo e também com as características sociodemográficas.

De acordo com o Quadro 3.1, é possível verificar que as variáveis de interesse se encontram todas positiva e significativamente correlacionadas umas com as outras. Especificamente, a

inteligência emocional apresenta uma correlação positiva e significativa com a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho (*rho* = .43, $p < .01$), com a liderança autêntica (*rho* = .13, $p < .05$) e com a eficácia da liderança (*rho* = .14, $p < .05$). A paixão harmoniosa pelo trabalho, apresenta, também, uma correlação positiva e significativa com a liderança autêntica (*rho* = .29, $p < .01$) e com a eficácia da liderança (*rho* = .27, $p < .01$). Existe, ainda, uma correlação positiva e significativa entre a liderança autêntica e a eficácia da liderança (*rho* = 0.81, $p < .01$). Por outras palavras, níveis mais elevados de inteligência emocional nos líderes estão associados a maiores níveis de liderança autêntica e de eficácia da liderança. Em congruência, quando os níveis de paixão harmoniosa pelo trabalho do líder são maiores, os níveis de liderança autêntica e de eficácia da liderança tendem também a ser mais elevados.

Com o objetivo de averiguar a necessidade de controlar algumas das variáveis sociodemográficas ao testar o modelo de investigação, efetuou-se a análise da relação entre a variável critério (i.e., eficácia da liderança) com as variáveis de caracterização da amostra. Observando o Quadro 3.1, verifica-se que a eficácia da liderança apresenta ter uma correlação positiva e significativa com a situação contratual do subordinado (*rho* = .16, $p < .01$), o suporte utilizado pela díade para interagir (i.e., presencial, misto ou virtual) (*rho* = .19, $p < .01$), a idade do subordinado (*rho* = .17, $p < .01$), a escolaridade do subordinado (*rho* = .19, $p < .01$), a dimensão da organização (*rho* = .18, $p < .01$) e com a escolaridade da chefia (*rho* = .30, $p < .01$). Por esse motivo, existe a necessidade de controlar as variáveis mencionadas como covariadas nas análises posteriores.

Quadro 3.1 – *Médias, Desvios-Padrão, Correlações de Spearman entre Variáveis e Consistências Internas*

	M	***DP***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***
1. Inteligência emocional	4.19	0.53	(0.88)									
2. Paixão Harmoniosa	5.48	1.31	0.43**	(0.94)								
3. Liderança Autêntica	4.05	0.71	0.13*	0.29**	(0.93)							
4. Eficácia da Liderança	4.94	1.13	0.14*	0.27**	0.81**	(0.88)						
5. Situação Contratual do Subordinado[1]	-	-	0.12*	0.09	0.09	0.16**						
6. Suporte da díade[2]	1.37	0.54	-0.14*	-0.04	0.18**	0.19**	0.08					
7. Idade subordinado	35.57	10.67	0.19**	0.27**	0.21**	0.17**	0.51**	-0.13*				
8. Escolaridade do Subordinado[3]	2.84	0.94	-0.18**	-0.13*	0.02	0.19**	0.02	0.40**	-0,20**			
9. Dimensão da Organização[4]	2.78	1.16	-0.13*	-0.08	0.20**	0.18**	0.01	0.42**	0.11	0.18**		
10. Escolaridade da Chefia[3]	3.05	0.89	0.01	-0.09	0.18**	0.30**	0.13*	0.45**	-0.91	0.64**	0.23**	

Notas: N=183; *$p < .05$, ** $p < 0.01$; Coeficientes de consistência interna estão reportados entre parêntesis; [1]Situação contratual: 0= Efetivos, 1= Não efetivos; [2]Suporte da díade: 1= presencial, 2= misto, 3= virtual; [3]Escolaridade: 1= até ao 9º ano de escolaridade, 2= Ensino secundário, 3= Licenciatura, 4= Mestrado, 5= Doutoramento; [4]Dimensão da Organização: 1= micro, 2= pequena, 3= média, 4= grande, 5= muito grande.

3.2. Teste do Modelo de Investigação

Em primeiro lugar recorreu-se à verificação da ausência de multicolinearidade entre as variáveis (paixão harmoniosa do líder pelo trabalho - tolerância ≥ .65, VIF ≤ 1.54; inteligência emocional do líder tolerância - tolerância ≥ .71, VIF ≤ 1.41; liderança autêntica - tolerância ≥ .88, VIF ≤ 1.14). Uma vez verificada a ausência de colinearidade entre as variáveis independentes, procedeu-se à testagem das hipóteses propostas. Para esse efeito, foi utilizado o modelo 4 da *Process Macro* (Hayes, 2021) para a análise de mediações simples. Visto que o modelo de investigação contém duas variáveis preditoras a análise foi corrida duas vezes de forma a analisar os efeitos totais, diretos e indiretos sobre a variável critério. Como mencionado anteriormente, foram utilizadas algumas das variáveis de caracterização da amostra como covariadas.

Os resultados obtidos encontram-se apresentados no Quadro 3.2. Com base neste podemos verificar que o modelo estatístico obtido é significativo, F (8,174) = 7.026, $p < .001$, explicando 24% da variação da eficácia da liderança ($R^2 = .24$).

A paixão harmoniosa do líder pelo trabalho apresenta um efeito total positivo e significativo na eficácia da liderança ($B = 0.23$, $t = 3.20$, $p = .002$) suportando a hipótese 1(a). Isto significa que, a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho se relaciona de forma positiva com a eficácia da sua liderança, ou seja, quanto maior é a paixão harmoniosa do líder pelo seu trabalho, maior tende a ser a eficácia da liderança na perspetiva dos seus subordinados.

Relativamente à hipótese 2(a), que propõe o efeito mediador da liderança autêntica na relação entre a paixão harmoniosa do líder e a eficácia da liderança, verificou-se que a mesma é igualmente suportada. A paixão harmoniosa do líder pelo trabalho teve um efeito positivo e significativo na liderança autêntica ($B = 0.20$, $t = 4.37$, $p = .000$), e a liderança autêntica, teve igualmente um efeito positivo e significativo na eficácia da liderança ($B = 1.29$, $t = 18.91$, $p = .000$). Assim, paixão harmoniosa do líder pelo seu trabalho teve um efeito positivo na eficácia da liderança, mediado pela liderança autêntica (efeito indireto com estimativa *bootstrap* de 0.26), e o intervalo de confiança a 95% para o efeito indireto não incluía o 0 (0.12, 0.39). Isto significa que o efeito da paixão pelo trabalho do líder tem efeito na eficácia da liderança, através do aumento da liderança autêntica e que é explicado pela mesma. Tendo em conta que o efeito direto, da paixão harmoniosa do líder na eficácia da liderança não é significativo ($B = -0.03$, $t = -0.65$, $p = 0.517$), verifica-se que estamos perante uma mediação total.

No que concerne à hipótese 1(b) que sugere que a inteligência emocional do líder se relaciona positivamente com a eficácia da liderança, verifica-se que a mesma não é suportada,

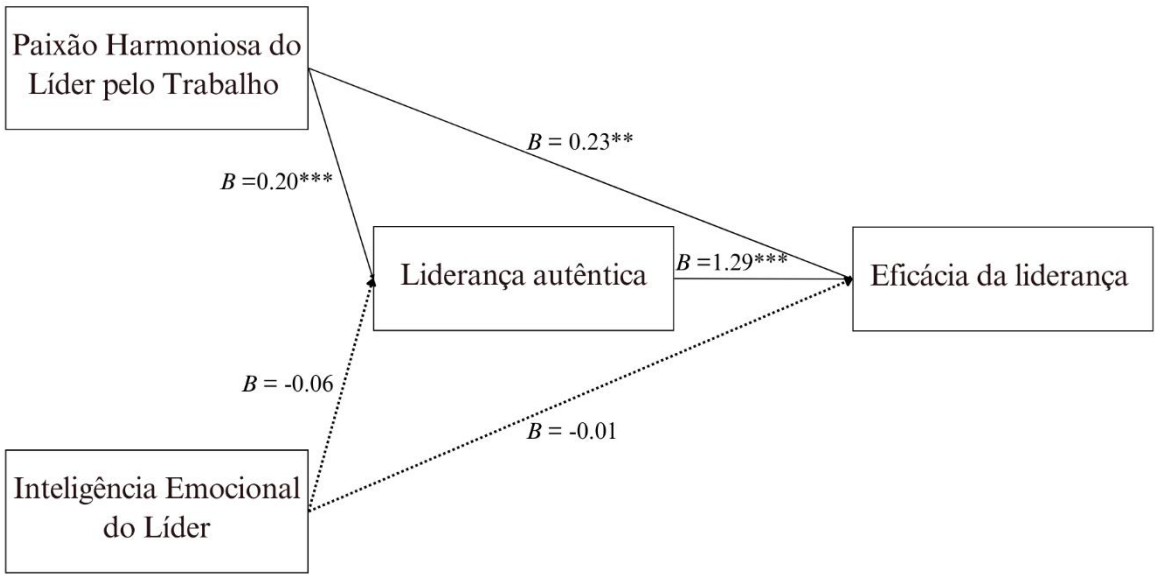
uma vez que a inteligência emocional apresenta um efeito total negativo e não significativo na eficácia da liderança (*B* = -0.01, *t* = -0.05, *p* = .961).

No mesmo sentido, a hipótese 2 (b) não foi suportada pelos resultados. A inteligência emocional do líder teve um efeito negativo e não significativo na liderança autêntica (*B* = -.06, *t* = -.54, *p* = .59), ao contrário da liderança autêntica, que como mencionado anteriormente, teve um efeito positivo e significativo na eficácia da liderança (*B* = 1.29, *t* = 18.91, *p* = .000). Verificou-se, portanto, que o efeito indireto é negativo (efeito indireto com estimativa *bootstrapping* de -0.08) e o intervalo de confiança a 95% para este efeito incluí o 0 (-0.46, 0.29). Mostrando que a liderança autêntica não é mediadora da relação entre a inteligência emocional e a eficácia da liderança.

Quadro 3.2 – *Teste do Modelo de Investigação*

					R^2
Modelo 1: variável mediadora no modelo	*Outcome*: Liderança Autêntica				.24
	Coef.	Erro-padrão	*t*	*p*	
Paixão Harmoniosa pelo Trabalho	0.20***	0.05	4.37	< .001	
Inteligência Emocional do Líder	-0.06	0.11	-0.54	.591	
Modelo 2: variável *outcome* no modelo	*Outcome*: Eficácia da Liderança				.76
	Coef.	Erro-padrão	*t*	*p*	
Efeito total					
Paixão Harmoniosa pelo Trabalho	0.23**	0.07	3.20	.002	
Inteligência Emocional do líder	-0.01	0.18	-0.05	.961	
Efeito direto					
Paixão Harmoniosa pelo Trabalho	-0.03	0.04	-0.65	.517	
Inteligência Emocional do líder	0.07	0.10	0.69	.493	
Liderança autêntica	1.29***	0.07	18.91	< .001	
Situação contratual Subordinado[1]	0.23*	0.12	2.01	.047	
Suporte da Díade[2]	-0.04	0.10	-0.35	.726	
Idade do Subordinado	0.01	0.01	1.48	.140	
Escolaridade Subordinado[3]	0.13*	0.06	2.15	.033	
Dimensão da Organização[4]	-0.01	0.04	-0.30	.762	
Escolaridade da Chefia[3]	0.06	0.07	0.81	.421	
	Bootstrapping para o efeito indireto				
	Efeito	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Paixão Harmoniosa →Liderança Autêntica → Eficácia da Liderança	0.26	0.07	0.12	0.39	
Inteligência Emocional→Liderança Autêntica →Eficácia da Liderança	-0.08	0.19	-0.46	0.29	

Notas: N=183; *$p < .05$, ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; Reportados coeficientes não *standardizados*; 5000 amostras *bootstrapping*; LI= Limite Inferior; LS= Limite Superior; IC= Intervalo de Confiança; [1]Situação contratual: 0= Efetivos, 1= Não efetivos; [2]Suporte da díade: 1= presencial, 2= misto, 3= virtual; [3]Escolaridade: 1= até ao 9º ano de escolaridade, 2= Ensino secundário, 3= Licenciatura, 4= Mestrado, 5= Doutoramento; [4]Dimensão da Organização: 1= micro, 2= pequena, 3= média, 4= grande, 5= muito grande.



* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Figura 3.1 *Modelo de Investigação Suportado pelos Resultados*

Capítulo IV – Discussão e Conclusão

Com a crescente mudança organizacional de priorização do bem-estar dos colaboradores, privilegiando formas positivas de liderança, é crucial compreender que fatores individuais dos líderes contribuem para a eficácia da liderança. Assim, a presente dissertação teve como objetivo aprofundar a investigação relativamente à psicologia positiva no trabalho, especificamente, aos fatores que potenciam uma liderança autêntica e eficaz. Mais concretamente, foi analisada a relevância de características pessoais do líder, concretamente a sua paixão harmoniosa pelo trabalho e a sua inteligência emocional, avaliando o seu efeito na eficácia da liderança, por meio da adoção de uma liderança autêntica.

Os resultados permitem encontrar efeitos dissimilares das duas características pessoais analisadas sobre a adoção pelos líderes de comportamentos de liderança autênticos e sobre a eficácia da sua liderança na perspetiva de quem com os mesmos colabora, isto é, os seus subordinados. A paixão pelo trabalho ajuda a compreender essa cadeia de relações, mas a inteligência emocional não.

Mais especificamente, no que concerne à hipótese 1(a), que propunha que a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho se relaciona de forma positiva com a eficácia da liderança, a mesma foi suportada tendo em conta os resultados obtidos. Logo, é presumível que quanto maior for a paixão harmoniosa do líder pelo seu trabalho, maior tende a ser a sua eficácia da liderança. Líderes harmoniosamente apaixonados são vistos pelos seus subordinados como bons líderes e mais eficazes, como influenciadores eficazes do seu compromisso e como tendo um bom nível de concordância. Estes resultados estão em concordância com estudos anteriores referentes à relação entre a paixão dos líderes pelo trabalho e a eficácia do líder (Tan et al., 2011). Líderes harmoniosamente apaixonados pelo trabalho catalisam a sua energia e tempo para o seu trabalho de forma positiva (Forest et al., 2011; Vallerand et al., 2003) contribuindo para a eficácia da liderança (Tan et al., 2011).

Os resultados permitiram concluir que a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho relaciona-se positivamente com a liderança autêntica, significando que os líderes harmoniosamente apaixonados pelo trabalho tendem a ser percebidos pelos seus colaboradores como líderes autênticos, ou seja, mais autoconscientes, que processam as informações de forma imparcial e equilibrada, que estabelecem relações transparentes com os seus subordinados e que agem de acordo com os seus valores internos (Barling, 2014; Walumbwa et al., 2008).

Na mesma linha, os resultados corroboraram que a liderança autêntica está positivamente associada à eficácia da liderança, estando em consonância o facto de a liderança autêntica ser uma liderança eficaz que ajuda as organizações a alcançar resultados positivos (George et al.,

2007). Relativamente à hipótese 2(a), que dizia respeito ao papel mediador da liderança autêntica na relação entre a paixão harmoniosa do líder e a eficácia da liderança, foi igualmente corroborada pelos resultados que validaram uma mediação indireta visto que o efeito indireto é significativo contrariamente ao efeito direto. Isto evidencia que a liderança autêntica medeia totalmente a relação entre a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho e a eficácia da liderança.

Como mencionado acima, se os resultados desta pesquisa fornecem apoio ao papel fundamental da paixão pelo trabalho para o desenvolvimento de estilos de liderança autênticos e eficazes, o mesmo não sucede em relação à inteligência emocional. De facto, a inteligência emocional não apresentou uma relação positiva com a liderança autêntica, nem com a eficácia da liderança, assim, relativamente à hipótese 1(b), que previa a relação entre a inteligência emocional do líder e a eficácia da liderança, verificou-se que a mesma não foi validada pelos resultados obtidos. No mesmo sentido, a hipótese 2(b) que propunha o efeito mediador da liderança autêntica na relação entre a inteligência emocional do líder e a sua eficácia da liderança, também não foi suportada. Apesar da literatura existente apontar para uma predição da inteligência emocional na liderança autêntica (Miao et al., 2018; Zhang et al., 2022), o mesmo não se verificou. Embora a presente investigação tenha adotado a perspetiva teórica de inteligência emocional reconhecida como a mais adequada para estudos organizacional, a multiplicidade de definições e consequentes operacionalizações que existem relativamente a este construto (Rodrigues et al., 2011) poderá ser uma das causas para a falta de confirmação da relação entre estes dois construtos.

Outra possível explicação para a não corroboração do modelo deve-se a uma possível associação entre a paixão e a inteligência emocional. A investigação tem vindo a demonstrar a associação entre o tipo de paixão desenvolvido e as emoções (Philippe, 2010; Vallerand et al., 2003). Por esse motivo poderá existir uma associação entre a paixão harmoniosa e a inteligência emocional, assim, estudos futuros poderão centrar-se numa mediação sequencial da inteligência emocional e da liderança autêntica, na relação da paixão harmoniosa e da eficácia da liderança.

Outra possibilidade explicativa deve-se às autoavaliações elevadas nesta variável, ou seja, ao facto dos líderes se terem autoavaliado como muito emocionalmente inteligentes (i.e., médias elevadas e desvios-padrão baixos), o que poderá ser um inibidor de comportamento da variável nos testes de regressão. Em consonância, esta avaliação exagerada relativamente à inteligência pode não estar em conformidade com os comportamentos observados pelos subordinados no que diz respeito à liderança autêntica e à eficácia da liderança. Devido a este aspeto, é aconselhado que em estudos futuros se controle a desejabilidade social, para garantir

que as respostas dos participantes sejam autênticas e sejam evitadas respostas que se alinhem apenas ao que é socialmente desejável.

4.1. Implicações Práticas e Teóricas

Em termos teóricos, o presente estudo contribuiu para aprofundar a investigação no ramo da Psicologia Organizacional acerca dos antecedentes e consequentes da liderança autêntica. Contrariamente a investigações passadas, o foco da presente investigação recaiu nos antecedentes da liderança autêntica, identificando que a inteligência emocional pode não ser relevante como era esperado na previsão da liderança autêntica e sendo pioneiro ao identificar a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho como um fator que predispõe os indivíduos a aumentarem a eficácia da sua liderança, aumentando a compreensão sobre os processos internos nos líderes das organizações atuais. Ademais, este estudo apoia as respostas dadas por Gardner e McCauley (2022) às críticas à liderança autêntica, ao contribuir para a defesa deste construto como uma liderança eficaz e ao explorar novas variáveis no modelo, integrando possíveis antecedentes deste tipo de liderança. Para além disso, Gardner e McCauley (2022) refutam no seu artigo a crítica de enfraquecimento do trabalho académico ao citarem outros estudos que utilizam metodologias múltiplas e sugerem que mais trabalhos sejam desenvolvidos com outras metodologias mais complexas. Neste sentido, o presente estudo apresenta uma contribuição metodológica por utilizar uma recolha de dados de dupla fonte. Ao nível prático, as descobertas poderão ajudar as organizações a potencializar a eficácia da liderança através da liderança autêntica, ao reter líderes harmoniosamente apaixonados pelo seu trabalho. Estes líderes mostram um grande entusiasmo e energia no trabalho, podendo influenciar os seus subordinados a sentirem o mesmo (Ho & Astakhova, 2020). Para além disso, esta descoberta poderá potenciar a eficácia da liderança autêntica nas organizações e auxiliar no desenvolvimento desta liderança através da identificação de características que devem ser promovidas. Por exemplo, a autoconsciência destes líderes pode ser fomentada pelas organizações criando programas ou atividades de autorreflexão e incentivando ao *feedback* de subordinados e colegas. A transparência relacional e o processamento imparcial e equilibrado de informação poderão ser desenvolvidos ao criar ambientes seguros, onde haja abertura para haver transparência e valorização de opiniões que possam ser divergentes. Já a perspetiva moral interna, tratando-se de seguir padrões morais e valores internos (Walumbwa et al., 2008), poderá ser desenvolvida através da formação de líderes para agirem conforme os seus valores, através de *workshops* onde enfrentam dilemas e têm de discutir soluções com base nos seus valores. Ademais, o fomento deste estilo de liderança positivo alinhado com a paixão

harmoniosa pelo trabalho dos líderes poderá contribuir para um ambiente de trabalho saudável, ao serem estabelecidas relações mais positivas entre as díades líder-subordinado (Avolio & Gardner, 2005; Yen et al., 2024) e ao haver uma maior satisfação com as chefias e de compromisso organizacional (Walumbwa et al., 2008).

4.2. Limitações e Estudos Futuros

Nenhuma investigação está isenta de limitações e, portanto, o presente estudo deverá ser analisado criteriosamente relativamente às suas limitações de forma a serem apresentadas recomendações que poderão ser investidas nas investigações futuras.

Uma possível limitação poderá estar relacionada com as medidas de autorrelatos, que estão sujeitos a distorções, particularmente em ambientes organizacionais onde os indivíduos podem estar inclinados a simular comportamentos positivos. Para além disso, tal como Miao e colaboradores (2018) verificaram relativamente à inteligência emocional, diferentes medidas podem ter resultados diferentes. Este aspeto poderá ter sido um motivo para os resultados da presente investigação não serem corroborados. Contudo, as medidas selecionadas foram as que segundo a literatura eram as mais indicadas e enquadrando-se nos objetivos do presente estudo. Em investigações futuras, tal como sugerem O'Boyle e colaboradores (2011) seria relevante realizar uma análise minuciosa relativamente às medidas disponíveis para a inteligência emocional ao compará-las e testar o modelo proposto.

A utilização de uma amostra de conveniência apresenta-se uma limitação ao presente estudo visto que pode não fazer sentido generalizar os resultados para todas as populações e/ou contextos. Por exemplo, a maioria dos colaboradores e dos líderes apresentam uma situação contratual efetiva, 75.4% e 94.5%, respetivamente. Isto poderá ter influência nas respostas dadas pelos participantes. Nesse sentido, seria vantajoso perceber se os resultados seriam replicáveis com uma amostra mais diversificada.

Outro aspeto a ter em atenção é o facto de a investigação ter uma natureza correlacional. Isto significa que a direção das variáveis pode ser reversível, visto não ser possível estabelecer relações de causalidade. Exemplificando, o estudo corrobora a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho como antecedente da liderança autêntica, no entanto, fará sentido que a liderança autêntica também fomente uma paixão harmoniosa pelo trabalho nos líderes. Poderá recorrer-se a um *design* longitudinal, em investigações futuras de forma a mitigar este aspeto.

Em estudos futuros e focando-se no papel da paixão pelo trabalho nas organizações como preditor de uma liderança autêntica e eficaz, seria interessante averiguar o papel da paixão harmoniosa do líder pelo trabalho na promoção da paixão harmoniosa dos subordinados, visto

ser mais suscetível que a paixão seja estimulada por indivíduos que estejam em posições de autoridade, por meio da promoção da identificação com as atividades (Mageau et al., 2009), esta possível fomentação da paixão harmoniosa nos líderes tornar-se-á crucial de modo a transferir-se para os outros colaboradores, tornando-se uma vantagem para a organização. Seguindo as recomendações de Avolio e Gardner (2005) seria igualmente vantajoso investigar que variáveis contextuais organizacionais poderiam contribuir para o modelo, como por exemplo uma cultura de apoio ou um clima inclusivo.

4.3. Considerações Finais

Apesar de nem todas as hipóteses propostas nesta investigação terem sido corroboradas, consideramos que a mesma contribuiu positivamente para a literatura existente.

Estando as organizações em constante mudança para responder às exigências que vão surgindo, é importante nutrir os recursos humanos, que são o pilar mais importante de qualquer organização. Por esse motivo é extremamente importante cultivar ambientes de trabalho positivos e bem-estar entre os colaboradores. Nesse sentido e contribuindo para a investigação em Psicologia das Organizações, os resultados levam à conclusão que líderes que detenham uma paixão harmoniosa pelo trabalho, contribuam para a eficácia da liderança, através da adoção de uma liderança autêntica.

A paixão pelo trabalho é um construto atual e que tem vindo a ter um grande crescimento na investigação, no entanto, ainda existe muito que aprofundar relativamente ao mesmo. Neste sentido, a presente dissertação contribui para a psicologia positiva ao explorar a importância da paixão no âmbito da liderança. O trabalho ocupa uma grande parte do dia a dia das pessoas, por isso, é importante ter pessoas apaixonadas pelo que fazem, que sejam autênticas e que contribuam positivamente para as organizações.

Referências Bibliográficas

Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, *47*(6), 989-999. https://doi.org/10.1108/00251740910966695

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 441–452. https://doi.org/10.1002/job.320

Astakhova, M. N., & Porter, G. (2015). Understanding the work passion–performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work. *Human Relations*, *68*(8), 1315-1346. https://doi.org/10.1177/0018726714555204

Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root.of positive forms of leadership. *The Leadership Quartely*, *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*(1), 801-823. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003

Badri-Harun, A., Zainol, M. R., Amzairi, A. M. A. R., & Shaari, Z. H. (2016). Emotional intelligence as mediator between leadership styles and leadership effectiveness: A theoretical framework. *International Review of Management and Marketing*, *6*(1), 116-121. https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/1664

Barling J. (2014). *The science of leadership: Lessons from research for organizational leaders*. Oxford University Press.

Cabrita, C. & Duarte, A. P. (2023). Passionately demanding: work passion's role in the relationship between work demands and affective well-being at work. *Front. Psychol. 14*, 1-12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053455

Carvalho, M. I. da C. (2023). Género e perceção de eficácia da liderança: O papel do género do/a líder e dos estilos genderizados de liderança [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. http://hdl.handle.net/10071/29929

Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*(4), 989–1015. https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.4.989

Forest, J., Mageau, G.A., Sarrazin, C. and Morin, E.M. (2011), "Work is my passion": The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive

passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *28*(1), 27-40. https://doi.org/10.1002/cjas.170

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://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Gardner, W. L., & McCauley, K. D. (2022). The gaslighting of authentic leadership. *Leadership*, *18*(6), 801-813. https://doi.org/10.1177/17427150221111056

George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, *53*(8), 1027-1044. http://dx.doi.org/10.1177/0018726700538001

George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, *85*(2), 129-138.

Gillet, N., Morin, A. J. S., Austin, S., Fernet, C., Huyghebaert-Zouaghi, T., & Vallerand, R. J. (2023). On the nature, predictors, and outcomes of longitudinal work passion profiles. *Motivation Science*, *9*(4), 298–314. https://doi.org/10.1037/mot0000307

Goleman, D. (2000). *Trabalhar com inteligência emocional*. Temas e Debates.

Goleman, D. (2009). *Inteligência emocional* (13ª ed). Temas e Debates.

Halliwell P. R., Mitchell R. J., Boyle B. (2023). Leadership effectiveness through coaching: Authentic and change-oriented leadership. *Plos One*, *18*(12). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294953

Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P.D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *19*(6), 669-692. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007

Harahap, M. A. K., Sutrisno, S., Mahendika, D., Suherlan, S., & Ausat, A. M. A. (2023). The Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership: A Review of Contemporary Research. *Al-Buhuts*, *19*(1), 354–369. https://doi.org/10.30603/ab.v19i1.3429

Harter, S. (2005). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). Oxford University Press.

Hayes, A. F. (2021). Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis (3ª ed.). The Guilford Press.

Ho, V. T. & Astakhova, M. N. (2020). The passion bug: How and when do leaders inspire work passion?. *Journal of Organizational Behaviour*, *41*(5), 424-444. https://doi.org/10.1002/job.2443

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

Law, K. S., Wong, C.-S., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 483–496. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship: 241-258. San Francisco: Berrett-Koehler

Mageau, G., Vallerand, R., Charest, J., Salvy, S.-J., Lacaille, N., Bouffard, T., & Koestner, R. (2009). On the development of harmonious and obsessive passion: the role of autonomy support, activity specialization, and identification with the activity. *Journal of Personality, 77*(3), 601–646. https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00559.x

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório De Psicologia*, *4*(1), 65-90. http://hdl.handle.net/10400.12/133

Martins, M., Araújo, A. M., & Almeida, L. S. (2014). Paixão pelo trabalho e competências de gestão interpessoal: Validação de escalas para a sua avaliação junto de gestores empresariais. *Psychologica*, *57*(1), 59-74. https://doi.org/10.14195/1647-8606_57-1_4

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Basic Books.

Miao, C., Humphrey, R.H. and Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679-690. https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2018-0066

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: theory & practice* (8th ed.). Sage.

O'Boyle, E.H., Jr., Humphrey, R.H., Pollack, J.M., Hawver, T.H. and Story, P.A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(1), 788-818. https://doi.org/10.1002/job.714

Peus, C., Wesche, J.S., Streicher, B., Braun, S. & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, *107*, 331–348. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3

Pirsoul, T., Parmentier, M., Sovet, L., & Nils, F. (2023). Emotional intelligence and career-related outcomes: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, *33*(3), 100967. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100967

Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *11*(1), 17-61. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030

Pollack, J. M., Ho, V. T., O'Boyle, E. H., & Kirkman, B. L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(4), 311–331. https://doi.org/10.1002/job.2434

Pradhan, R. K., Panda, P., & Jena, L. K. (2017). Purpose, passion, and performance at the workplace: Exploring the nature, structure, and relationship. *The Psychologist-Manager Journal*, *20*(4), 222–245. https://doi.org/10.1037/mgr0000059

Prati, L. M., & Karriker, J. H. (2018). Acting and performing: Influences of manager emotional intelligence. *Journal of Management Development*, *37*(1), 101–110. https://doi.org/10.1108/JMD-03-2017-0087

Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R. and David, R. (2022). Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *13*(2), 320-340. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2019-0423

Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra Portuguesa. *Psychologica*, *55*(1), 189–207. https://doi.org/10.14195/1647-8606_55_10

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, *9*(3), 185-211. https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

Santos, J. P. (2020). Liderança nas organizações. In A. Caetano, J. G. Neves, & J. M. C. Ferreira (Eds.), *Psicossociologia das Organizações - Fundamentos e Aplicações* (pp. 357-379). Edições Sílabo.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its Uses. *Harper's Magazine*, *140*(1), 227-235. https://harpers.org/archive/1920/01/intelligence-and-its-uses/

Yen, C., Han, T. & Wen, Y. (2024). Authentic leadership and organizational citizenship behaviors: How do harmonious passion and obsessive passion mediate?. *Journal of*

Hospitality and Tourism Insights, *7*(4), 1871-1889. https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2023-0100

Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson Education.

Vallerand, R. J. (2015). *The psychology of passion: A dualistic model.* Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199777600.001.0001

Vallerand, R. J., Houlfort, N., & Forest, J. (2014). Passion for work: Determinants and outcomes. In M. Gagné (Eds.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 85–105). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.009

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, *85*(4), 756–767. https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756

Vaz, A. S. C. (2022). A relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual: O papel da paixão harmoniosa pelo trabalho e da identificação organizacional [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. http://hdl.handle.net/10071/2626

Vieira dos Santos, J., Gomes, A., Rebelo, D. F. S., Lopes, L. F. D., Moreira, M. G. & da Silva, D. J. C. (2023). The consequences of job crafting and engagement in the relationship between passion for work and individual performance of Portuguese workers. *Front. Psychol*. *14*, 1-17. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1180239

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

Wong, C., & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, *13*(3), 243 – 274. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1

Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, *39*(4), 1399-1435. https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0

Anexos

Anexo A – Consentimento Informado dos Líderes

Caro/a Participante,

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, solicitamos a sua participação num breve questionário com a duração aproximada de 9 minutos. A presente investigação visa compreender a perceção de colaboradores e os respetivos líderes relativamente a alguns aspetos de trabalho, nomeadamente, a liderança. Para isso, pretendemos inquirir equipas de trabalho (isto é, colaboradores e respetivo/as líderes), que trabalhem em conjunto há pelo menos 3 meses, através de questionários individuais. Os mesmos são respondidos separadamente, sendo depois associados para efeitos de análise.

Pedimos que avalie alguns aspetos relacionados a si e ao seu trabalho e, ainda, o desempenho de, no máximo, seis do/as seus/suas colaboradores/as. Por sua vez, cada uma das pessoas por si avaliadas deverá preencher um exemplar do questionário destinado aos trabalhadore/as. Para que seja possível associar as suas respostas e as dos membros da sua equipa, deverá atribuir a cada colaborador/a uma letra (de A a F), que a pessoa deve inscrever no final do seu questionário.

Os colaboradores e as respetivas chefias não terão acesso aos questionários uns/umas do/as outro/as, pelo que, o preenchimento do presente 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 interromper a participação no estudo a qualquer momento. Os dados destinam-se apenas para tratamento estatístico, sendo que nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente.

Muito obrigado pela sua participação. Para qualquer esclarecimento, sugestão ou comentário, contacte [nome] e [emails].

Li e compreendi todas as informações fornecidas. Pretendo colaborar com este estudo.

__Sim

__Não

Anexo B – Consentimento Informado dos Subordinados

Caro/a Participante,

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, solicitamos a sua participação num breve questionário com a duração aproximada de 6 minutos. Para participar é necessário que se encontre a trabalhar há, pelo menos, três meses sob o comando da mesma chefia.

A presente investigação visa compreender a perceção de colaboradores e os respetivos líderes relativamente a alguns aspetos de trabalho, nomeadamente, a liderança. Para isso, pretendemos inquirir equipas de trabalho (isto é, colaboradores e respetivo/as líderes), que trabalhem em conjunto há pelo menos três meses, através de questionários individuais. Os mesmos são respondidos separadamente, sendo depois associados para efeitos de análise.

Os colaboradores e as respetivas chefias não terão acesso aos questionários uns/umas do/as outro/as, pelo que, o preenchimento do presente 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 interromper a participação no estudo a qualquer momento. Os dados destinam-se apenas para tratamento estatístico, sendo que nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente.
Muito obrigado pela sua participação.

Para qualquer esclarecimento, sugestão ou comentário, contacte [nome] e [emails].
Li e compreendi todas as informações fornecidas. Pretendo colaborar com este estudo.
__Sim
__Não

Instruções de preenchimento
Nas páginas seguintes encontrará um conjunto de questões para as quais pedimos que nos dê a sua resposta pessoal. Para cada conjunto de questões será apresentada uma escala de resposta específica. Pedimos que assinale à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta (poderá fazer um círculo ou uma cruz nesse número), tendo em conta essa escala de resposta. Lembramos que não existem respostas certas nem erradas. Pedimos apenas que responda da forma mais sincera e honesta possível.

Anexo C – *Debriefing*

Caro/a participante,

Muito obrigado pela sua participação neste estudo! Terminada a sua participação, a qual muito valorizamos, gostávamos de lhe fornecer mais informação sobre o mesmo.

Este estudo está a ser realizado por [nome], sob a supervisão da Professora Patrícia Duarte, no âmbito da preparação das respetivas dissertações de mestrado em Psicologia Social e das Organizações.

O estudo tem como objetivo geral investigar os antecedentes e os consequentes da liderança autêntica quer ao nível da eficácia do/a líder quer dos comportamentos das pessoas que com este/a trabalham. A liderança autêntica refere-se a um estilo de liderança que se baseia na autenticidade, transparência e integridade do/a líder. Mais especificamente, neste estudo pretende-se investigar como algumas características individuais do/a líder contribuem para uma liderança mais autêntica, nomeadamente a paixão pelo trabalho e a inteligência emocional. Além disso, pretende-se investigar a influência da liderança autêntica em diversas variáveis ao nível dos colaboradore/as, designadamente, a confiança e congruência de valores entre o/a colaborador/a e a sua chefia direta, a perceção que o/a colaborador/a tem relativamente à eficácia da liderança, e o nível de desempenho no trabalho do/a colaborador/a.

Caso queira ter acesso aos resultados do estudo, esclarecer alguma dúvida ou enviar um comentário, poderá contactar-nos através dos seguintes emails: [nome] e [email] e/ou [nome] e [email]. Uma vez mais agradecemos o tempo que investiu na participação neste estudo, a qual é fundamental para a concretização do mesmo.

Bem-haja!

[nomes]

Se tiver interesse em saber mais sobre o tema deste estudo, poderá aceder à seguinte fonte em acesso aberto:

Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. Frontiers in Psychology, 12, 1660. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749

Anexo D – Escala da Paixão harmoniosa do Líder pelo Trabalho

As seguintes afirmações dizem respeito à forma como **perceciona o seu trabalho** e o **significado que o mesmo tem para si**. Indique em que medida concorda com cada afirmação, de acordo com a escala de resposta apresentada.

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

1. O meu trabalho dá-me oportunidade de viver uma diversidade de experiências	1 2 3 4 5 6 7
2. As coisas novas que descubro no meu trabalho permitem-me apreciá-lo ainda mais.	1 2 3 4 5 6 7
3. A minha área de trabalho está de acordo com as qualidades que aprecio em mim.	1 2 3 4 5 6 7
4. O meu trabalho está em harmonia com as outras atividades da minha vida.	1 2 3 4 5 6 7
5. O meu trabalho é uma paixão que ainda sou capaz de controlar.	1 2 3 4 5 6 7
6. O meu trabalho permite-me viver experiências memoráveis.	1 2 3 4 5 6 7
7. Estou completamente envolvido/a no meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
8. Não consigo viver sem o meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
9. O desejo é tão forte que não consigo evitar trabalhar.	1 2 3 4 5 6 7
10. Tenho dificuldade em imaginar a minha vida sem o meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
11. Estou emocionalmente dependente do meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
12. Tenho dificuldades em controlar o meu impulso para fazer o meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
13. Tenho um sentimento quase obsessivo pelo meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
14. O meu estado de humor depende da minha capacidade de fazer o meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7

Anexo E – Escala da Inteligência Emocional do Líder

Reflita relativamente às suas capacidades sociais e emocionais. Para cada afirmação, indique o seu grau de concordância, utilizando a seguinte escala:

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

1. Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	1 2 3 4 5
2. Compreendo bem as minhas emoções.	1 2 3 4 5
3. Compreendo verdadeiramente o que sinto	1 2 3 4 5
4. Sei sempre se estou ou não contente.	1 2 3 4 5
5. Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.	1 2 3 4 5
6. Sou um bom observador das emoções dos outros	1 2 3 4 5
7. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	1 2 3 4 5
8. Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam	1 2 3 4 5
9. Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.	1 2 3 4 5
10. Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.	1 2 3 4 5
11. Sou uma pessoa que se auto-motiva.	1 2 3 4 5
12. Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.	1 2 3 4 5
13. Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	1 2 3 4 5
14. Consigo controlar bem as minhas emoções.	1 2 3 4 5
15. Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.	1 2 3 4 5
16. Possuo um bom controlo das minhas emoções.	1 2 3 4 5

Anexo F – Escala da Liderança Autêntica

(apenas os itens cuja divulgação é autorizada pelos autores)

Tendo em conta a seguinte lista de comportamentos e utilizando a escala de resposta indicada, identifique com que frequência cada uma das afirmações se aplicam ou não **à sua chefia direta.**

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 (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas.	0 1 2 3 4

Anexo G – Escala da Eficácia da Liderança

As seguintes questões dizem respeito à forma como **perceciona a sua chefia direta, no seu contexto laboral.** Indique em que medida concorda com cada afirmação, de acordo com a escala de resposta apresentada.

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um Pouco	Concordo um Pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente

1. A minha chefia direta é eficaz como líder.	1 2 3 4 5 6
2. A minha chefia direta é um/a bom/boa líder.	1 2 3 4 5 6
3. A minha chefia direta influencia eficazmente o meu nível de compromisso.	1 2 3 4 5 6
4. De um modo geral, eu sinto um bom nível de concordância com a minha chefia direta.	1 2 3 4 5 6

Anexo H – Dados Sociodemográficos do Líder

Dados Sociodemográficos

Pedimos que indique alguns dados pessoais.

Idade (em anos): _____

Sexo:

__Masculino

__Feminino

__ Não binário

__ Prefiro não responder

Escolaridade (indique o último nível que concluiu):

__Até ao 9º ano de escolaridade

__Ensino secundário

__Licenciatura

__Mestrado

__Doutoramento

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

Qual é a sua situação contratual na organização?

__ Efetivo (contrato sem termo)

__ Contrato de trabalho a termo

__ Trabalho Temporário

__ Estagiário/a

__ Outra situação. Qual? _____

Antes de devolver o questionário, confirme se respondeu a todas as questões. Só assim a sua participação poderá ser considerada neste estudo.

Anexo I – Dados Sociodemográficos do Subordinado

Para efeitos estatísticos, indique alguns dados pessoais e organizacionais:

Letra que lhe foi atribuída pela sua chefia para identificação da sua participação: _____

Idade (em anos): _____

Sexo:

__Masculino

__Feminino

__ Não binário

__ Prefiro não responder

Escolaridade (indique o último nível que concluiu):

__Até ao 9º ano de escolaridade

__Ensino secundário

__Licenciatura

__Mestrado

__Doutoramento

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

Qual é a sua situação contratual na organização?

__ Efetivo (contrato sem termo)

__ Contrato de trabalho a termo

__ Trabalho Temporário

__ Estagiário/a

__ Outra situação. Qual? _____

Em que condições trabalhou maioritariamente nos últimos três meses?

__ Presencial

__ Teletrabalho

__ Regime híbrido

Trabalha habitualmente:

__ Horário fixo

__ Horário rotativo

Relativamente à sua relação com a sua chefia direta_

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? _____

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

__ Presencial

__ Teletrabalho

__ Híbrido

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)

Antes de devolver o questionário, confirme se respondeu a todas as questões. Só assim a sua participação poderá ser considerada neste estudo.