

A relação entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores: importância da necessidade de autoestima e da qualidade da relação líder-subordinado

Ana Inês Ricardo Paiva

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a): Professora Doutora Ana Patrícia Duarte
Investigadora contratada,
Business Research Unit - Bru-IUL

A relação entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores: importância da necessidade de autoestima e da qualidade da relação líder-subordinado

Ana Inês Ricardo Paiva

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a): Professora Doutora Ana Patrícia Duarte
Investigadora contratada,
Business Research Unit - BRU-IUL

Outubro, 2022

Para todos aqueles que acreditaram em mim e me apoiaram.

Agradecimentos

A dissertação de mestrado é o último marco deste percurso longo e, maioritariamente, difícil. Sendo o último marco do meu percurso académico, é, sem margem para dúvidas, o marco mais importante pois finaliza um dos meus maiores objetivos a nível pessoal e académico.

Tendo isto em conta, muitas foram as pessoas que fizeram parte deste percurso, fosse diariamente a apoiar-me para que fizesse mais e melhor, fosse de forma mais externa acreditando que eu conseguiria fazer tudo aquilo a que me propunha.

Primeiramente, gostaria de agradecer à Professora Doutora Ana Patrícia Duarte por toda a ajuda a clarificar este caminho que me parecia tão confuso de início, dando-me assim as bases necessárias para que esta dissertação tivesse conteúdo e forma. Muito obrigada por toda a compreensão e paciência ao longo deste percurso. Um especial obrigada, também, ao Luís que me ajudou na fase final, partilhando comigo os seus conhecimentos de estatística.

Agora, gostaria de dedicar a seguinte parte dos meus agradecimentos às pessoas que fazem parte da minha vida pessoal, também académica, algumas delas, mas que, essencialmente, são um pilar na minha vida pessoal.

O meu mais sincero e sentido obrigada à minha mãe e à minha irmã que foram a minha força ao longo de toda a minha vida, não sei o que seria de mim sem estas bases na minha vida. Todos os valores e aprendizagens que me proporcionaram fizeram-me chegar aqui, de forma vitoriosa. À minha mãe que sempre teve um abraço caloroso nos momentos mais desesperantes e em que a vontade de desistir prevalecia. À minha irmã constantemente preocupada com este percurso, interessando-se sempre e ouvindo-me horas a fio a falar sobre esta dissertação e que, provavelmente, metade nem compreendia. mas estava sempre lá para me ouvir e com as palavras certas nos momentos certos. Obrigada, ainda, por todo o esforço que fizeram para que existissem possibilidades financeiras para seguir o meu sonho. Sem elas, definitivamente, eu não estaria aqui a escrever esta página de agradecimentos.

Um especial obrigada à minha Natacha por ter sido a minha maior motivação; pela sua resiliência, amizade, conhecimento e tantos outros bons adjetivos. Nunca terei palavras suficientes para agradecer a esta pessoa que trouxe apenas luz à minha vida pessoal e académica e que nunca me deixou cair nem deixou de acreditar que eu chegaria aqui. Um obrigada à Samantha, amiga e companheira de tantas e tantas aventuras académicas.

Aos meus restantes amigos, externos à vida académica, a Sara, a Joana B., a Tânia, a Inês,

a Telma, a Joana L., o Tiago, o Gino, o Daniel, constantemente preocupados em que alcançasse os meus objetivos e ajudando-me vezes sem conta em suportar melhor as fases mais difíceis. Gostava que soubessem o quão a vossa amizade e tudo o que é inerente a esta me fez bem e o quão sou agradecida por merecer a vossa amizade. Foram a minha lufada de ar fresco quando assim o precisava.

Por último, mas não menos importante. Obrigada a ti, meu amor, Marcelo, por tantas vezes me teres apoiado e amado nas minhas crises emocionais e, mesmo não estando no meu melhor, fazeres-me acreditar que eu era a melhor naquilo que fazia e que com foco chegaria longe. Obrigada por tantas vezes me lembrares que as coisas acontecem no tempo certo. Estiveste sempre presente neste caminho longo e duro e, nem uma única vez, me deixaste chorar sozinha, foste sempre o colo que eu precisava e não teria páginas suficientes para escrever tudo aquilo que representas para mim. Obrigada por seres o meu *buddy*, o meu companheiro de vida e, acima de tudo, o meu melhor amigo e conselheiro. Obrigada por todas as horas que passaste ao meu lado enquanto me sentava a escrever esta dissertação e obrigada, também, pelas vezes que não o fizeste, por respeitares o meu tempo e o quanto eu precisava de estar dedicada. Obrigada por compreenderes que nem sempre te conseguia dar a atenção que era devida. Paciência e amor é o que te representa.

Resumo

A crescente preocupação na esfera organizacional com os trabalhadores tem trazido várias discussões acerca de vários conceitos que possam contribuir para a satisfação dos mesmos, sendo uma delas referente ao estilo de liderança que os líderes adotam, pois a mesma tem repercussões diretas no comportamento dos subordinados.

Nesta dissertação, o foco será a liderança virtuosa. Esta surge como forma de enaltecer o carácter do líder que possui determinadas virtudes que poderão gerar um clima organizacional satisfatório.

Procura-se compreender de que forma a liderança virtuosa afeta o bem-estar dos trabalhadores na organização, considerando a influência da qualidade da relação líder-subordinado e, ainda, da necessidade de autoestima por parte dos colaboradores.

Assim, foi realizado um estudo com uma abordagem quantitativa correlacional, usando a plataforma *Qualtrics* para a divulgação virtual de um questionário que permitiria efetuar uma recolha de dados, obtendo-se uma amostra por conveniência de 222 participantes.

Os resultados indicam que a percepção de uma liderança virtuosa está positivamente relacionada com o bem-estar dos trabalhadores, sendo que, a qualidade da relação líder-subordinado exerce um papel mediador nesta relação. Porém, a necessidade de autoestima não teve efeito neste modelo, não se mostrando uma variável moderadora significativa das relações já estabelecidas.

Esta investigação mostra a importância de as organizações adotarem um estilo de liderança positivo, mais especificamente, a liderança virtuosa. Assim o bem-estar dos trabalhadores será maior por via do incremento da qualidade da relação líder-subordinado. Tal será igualmente relevante para todos os trabalhadores, visto a necessidade de autoestima não moderar as relações analisadas.

Palavras-chave: liderança virtuosa; bem-estar no trabalho; qualidade da relação líder-subordinado; necessidade de autoestima.

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

Abstract

The growing concern in the organizations about their workers has brought a discussion about concepts that could help increase employees' satisfaction at the organizations. One of this concerns is about the leadership style that the leader adopts, which has direct repercussions on subordinates' behavior.

In this dissertation, the focus will be on a positive leadership style: virtuous leadership. This arises as a way to praise the character of the leader who has certain virtuos that can generate a satisfactory organizational climate.

The objective of this study is to understand how virtuous leadership affects the well-being of workers in the organization, considering the influence of the quality of the leader-member relationship and also employees' need for selfesteem.

Thus, a study was carried out with a correlational quantitative approach, using Qualtrics platform for the virtual dissemination of a questionnaire that would allow a data collection which had a convenience sample of 222 participants.

The results indicate that the perception of virtuous leadership is positively related to the well-being of workers with the quality of the leader-subordinate relationship being a mediating variable for this relationship. However, the need for selfesteem had no moderating effect in this model.

This investigation shows the importance of organizations adapting a positive leadership style, more specifically, virtuous leadership, because in this way, the well-being of workers will be greater vis the improvement of the quality of leader-subordinate relationship. This will be important for all employees since the need for self-esteem did not moderate the relationships under analysis.

Keywords: virtuous leadership; well being of workers at work; quality of the leader-subordinate exchange; need of selfesteem.

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

Índice Geral

Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	5
1.1. Liderança Virtuosa	5
1.2. Bem-estar dos trabalhadores	10
1.3. Qualidade da relação líder-subordinado.....	13
1.4. Necessidade de autoestima.....	15
1.5. Relação entre liderança virtuosa, bem-estar dos trabalhadores, qualidade da relação líder-subordinado e necessidade de autoestima	17
Capítulo II - Método	23
2.1. Procedimento.....	23
2.2. Participantes	23
2.3. Instrumentos.....	24
2.4. Análise Adicional do Erro do Método Comum/ Fonte Única.....	26
Capítulo III - Resultados	29
3.1. Análise Descritiva e Correlações entre Variáveis	29
3.2. Teste do Modelo de Investigação.....	32
Capítulo IV – Discussão dos Resultados e Conclusão	37
3.1. Implicações Teóricas e Práticas	39
3.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	40
3.3. Considerações Finais.....	42
Referências	43
Anexos	51

Índice de Quadros

Quadro 1.1. – Caracterização dos vários estilos de liderança.....	9
Quadro 3.1. – Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas.....	31
Quadro 3.2. – Efeito da mediação da qualidade da relação líder-subordinado entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores.....	34
Quadro 3.3. Efeito da moderação da necessidade de autoestima na relação entre a liderança virtuosa e a qualidade da relação líder-subordinado.....	35

Índice de Figuras

Figura 1.1. – Modelo de bem-estar afetivo.....	11
Figura 1.2. – Modelo de Investigação	21
Figura 3.1. – Modelo com os respetivos resultados.....	36

Introdução

No mundo em que vivemos, as mudanças têm vindo a acontecer de forma cada vez mais rápida, trazendo assim uma imprevisibilidade. Estas rápidas mudanças trouxeram uma nova definição do mundo em que vivemos, sendo esse o mundo *VUCA*. Esta noção foi desenvolvida pelo *Army War College* nos Estados Unidos para caracterizarem o mundo instável e ambíguo após a Guerra Fria. No entanto, não foi logo nesta época que foi criado o acrónimo, tendo sido criado após o ataque terrorista que ocorreu a 11 de setembro de 2001 (Lawrence, 2013).

O mundo *VUCA* (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) que se tornou posteriormente um modelo, não soluciona as eventuais situações que possam surgir, mas permite uma categorização das mesmas. De forma a conseguir acompanhar este mundo, foi desenvolvido um modelo baseado nesta noção de *VUCA* na área organizacional (Alves, 2017).

Este mundo trouxe um desafio para as organizações, pois estas têm de ter flexibilidade para se ajustar rapidamente a todas as mudanças a que estão sujeitas e àquilo que é pretendido pelos clientes, para tal também é necessário que existam colaboradores que consigam acompanhar todo este processo e possam contribuir com o seu conhecimento nos projetos em que estejam envolvidos (Minciu et al., 2020).

Tendo em conta todas estas transformações tão céleres, começou a existir uma crescente preocupação com a liderança e os seus variados estilos. A definição de liderança pode ser confusa, visto que existem diversos conceitos, mas para Chiavenato (1999), esta pode ser definida como algo que permite a influência por parte de um líder relativamente aos seus liderados de forma intencional (Voigtlaender et al., 2018).

A liderança tem associada a si os conceitos de grupo, influência e objetivos. Há várias formas de interpretar a liderança, mas a que nos iremos focar é aquela que tem como ponto de partida a relação entre líder e liderado. No entanto, esta passou por diversas fases ao longo dos anos, sendo entendida apenas como uma característica no final dos anos 40; nos anos 60 passou a ser vista como tendo estilos associados; no final dos anos 60 até aos anos 90 percebeu-se que a liderança adotada depende do contexto e, no início dos anos 80, a liderança começou a ser percecionada como algo em que os líderes precisam de ter uma certa visão e inspirarem lealdade nos seu liderados (Hartog & Koopman, 2001).

Como referido, após os anos 80, a liderança começou a ser vista de forma diferente, subdividindo-se assim em vários estilos. Um desses estilos é a liderança virtuosa, tendo

surgido a partir da preocupação dada aos comportamentos éticos nas organizações. Esta liderança consiste em atitudes baseadas na justiça e na honestidade, tendo como objetivo final o alcance de resultados de forma justa e moral por parte dos liderados. O líder virtuoso tem determinadas virtudes intrínsecas, demonstrando-as intencionalmente e de forma consistente, nunca tendo em vista o seu proveito pessoal (Guimarães et al., 2019).

O carácter do líder tem um forte impacto nos resultados produzidos e no comportamento dos colaboradores, sendo assim o carácter algo indispensável, estando este inevitavelmente agregado às virtudes que o mesmo possui. Considerando o que foi dito anteriormente, se este estilo de liderança for percebido pelos colaboradores, estes apresentam níveis maiores de felicidade e bem-estar (Hendricks et al., 2020). O bem-estar tem sido alvo de diversas interpretações consoante as dimensões a que nos referimos, mas a que é fulcral neste estudo é o bem-estar sentido pelos colaboradores nas organizações. Existem dois tipos de bem-estar no trabalho, segundo Warr (2007), sendo o primeiro referente a sentimentos prazerosos experienciados pelo colaborador e o segundo referente à autovalidação. Desta forma, tem existido um esforço por parte das organizações em promoverem o bem-estar dos colaboradores, tendo assim a noção que os ativos humanos são uma parte fundamental de uma produção de resultados positivos (Sant’anna et al., 2012).

Relacionada com a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores, surge a qualidade da relação líder-subordinado (*leader-member exchange*). Quando nos referimos à liderança, importa perceber de que forma é que os líderes influenciam o comportamento dos colaboradores e quais as repercussões desse comportamento nos resultados da organização, neste caso e de forma um pouco diferenciada, o foco da qualidade da relação líder-subordinado é apenas a qualidade desta relação, sendo esta um precedente dos efeitos do líder nos colaboradores (Bauer & Erdogan, 2016).

A chave principal da teoria relativamente à qualidade da relação líder-subordinado é que os líderes desenvolvem várias relações baseadas em troca com os seus subordinados e os resultados que esta troca poderá ter resultam da qualidade desta relação. Para que exista uma liderança eficaz, esta qualidade na relação deve existir e, caso esta relação seja também baseada em afetividade, a possibilidade de existir uma influência mútua será maior (Babič, 2014).

A qualidade da relação líder-subordinado é uma abordagem transacional, sendo o líder e o subordinado participantes ativos (Breukelen et al., 2006). Considerando o facto de os subordinados serem um agente ativo no estabelecimento da qualidade da relação líder-subordinado e também na liderança, para além de ser importante considerar o seu bem-estar,

importa também compreender a sua necessidade de autoestima. A autoestima é algo bastante poderoso, sendo intrínseco em todos os indivíduos. Esta permite-nos ter confiança na nossa capacidade para ultrapassar os obstáculos que nos possam surgir ao longo da vida e também no direito que temos de ser felizes e sentirmo-nos valorizados (Branden, 1992).

No que concerne à autoestima no contexto laboral, níveis elevados da mesma traduzem-se em resultados positivos e é então fulcral promover a autoestima, visto que esta é um dos objetivos para a sociedade em geral (Orth & Robins, 2014). Quando nos referimos a autoestima, referimo-nos, inevitavelmente, a níveis baixos e elevados da mesma. Os níveis irão depender dos pensamentos, dos humores ou até mesmo das ações que os indivíduos têm, estando isto associado a sentimentos que poderão ser favoráveis ou não (Kernis et al., 1993).

A partir do momento em que tomamos consciência de nós mesmos, isto ainda numa tenra idade, vamos associando experiências positivas a sentimentos positivos, criando assim a nossa autoestima. As experiências que temos ao longo da vida vão definindo a nossa personalidade e, apesar da autoestima ser algo necessário a todos os seres humanos, esta necessidade não é igual para todos. Existirá indivíduos que têm maior necessidade desta autoestima que outros, sendo que, esta questão da necessidade, envolve também os outros e não apenas o eu (Scartezini et al., 2013).

A crescente preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e outros aspetos relacionados com o mesmo, os vários estilos de liderança e a qualidade da relação mantida entre os líderes e subordinados trouxeram-nos ao presente estudo, articulando todas estas questões. O objetivo desta dissertação de mestrado é, então, compreender de que forma a liderança virtuosa irá afetar o bem-estar dos trabalhadores, considerando a qualidade da relação entre os líderes e subordinados e, ainda, a necessidade de autoestima por parte dos colaboradores. No caso, a liderança virtuosa funciona como variável preditora e o bem-estar dos trabalhadores como variável critério, incluindo a qualidade da relação líder-subordinado como variável mediadora e a necessidade de autoestima como variável moderadora.

Para que toda a temática seja bem explícita para o leitor, este estudo será dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo é dedicado ao enquadramento teórico de cada uma das variáveis deste estudo e respetivas hipóteses. No segundo capítulo será explicado qual a metodologia utilizada para a medição das variáveis e para a recolha de dados e, ainda, a descrição da amostra. O terceiro capítulo será referente aos resultados obtidos. E, por último, o quarto capítulo será reservado para a discussão dos resultados obtidos, considerações finais, limitações ao estudo e sugestões para estudos futuros.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1. Liderança Virtuosa

A importância da liderança tem sido bastante discutida ao longo dos anos, sendo considerada um dos pontos fulcrais para a mudança organizacional e para o alcance de objetivos numa organização. Há variadíssimas definições para a liderança, mas simplificando, podemos defini-la como sendo a capacidade que alguém tem para influenciar os outros a alcançar resultados (Hughes et al., 1993).

A existência de apenas uma definição de liderança seria inapropriada, pois esta varia consoante o contexto e a problemática em questão. No entanto, a sua definição não deixa de ser importante, sendo que a literatura em relação à mesma tem vindo a aumentar (Silva, 2016).

Outrora, a liderança era vista como uma qualidade apenas pessoal e no século XIX (Carlyle, 1841/ 2011), esta ideia foi sumariada, sendo os líderes definidos como indivíduos capazes de influenciar os outros através de carisma, de inteligência e de capacidades políticas. Apesar desta ideia continuar de alguma forma predominante, Spencer (1873/2013) defendeu que isto iria depender de cada contexto e sociedade, sendo assim iniciado o debate mais moderno existente acerca da liderança (Silva, 2016).

Em 1990, Bass estabeleceu a importância dos alvos desta liderança como parte integrante do processo, não sendo então apenas uma influência que é exercida pelo líder, mas sim uma interação em que todos os envolvidos podem ser influenciados. Neste seguimento, foi estabelecida a importância de o líder partilhar a sua visão com os outros, não a impondo (Silva, 2016).

Atualmente, apesar de se continuar a evitar definir a liderança, Kellerman defende que a liderança funciona como um triângulo incluindo o líder, os liderados e o contexto (Silva, 2016).

Para além de toda a questão do líder, existe também a questão do estilo de liderança que cada um destes líderes adota, alterando assim as suas atitudes perante os liderados (Botelho & Krom, 2010).

O foco desta dissertação recai sobre um estilo de liderança positiva, nomeadamente a liderança virtuosa, sendo que existem outros estilos de liderança também positivos e que serão mencionados. A liderança positiva tem como base princípios positivos que provêm da área organizacional, da psicologia e da mudança positiva. Os estilos de liderança positivos fazem com que exista uma ênfase nos indivíduos, nas organizações, na

qualidade de vida, no bem estar de todos na organização, entre outros. É importante frisar que, mesmo sendo um estilo de liderança positivo, o mesmo não nega a existência de ocorrências negativas porque é a partir das mesmas que se pode retirar algo de positivo ou aprender com os erros cometidos para que não voltem a acontecer (Cameron, 2012).

Para que seja possível implementar uma liderança positiva é necessário que o líder resista às tendências naturais que possam existir para que algo às vezes não corra tão bem. O desafio constante é criar inovação e motivar as pessoas para essas mesmas inovações que trazem mudanças inevitáveis (Guimarães, 2012).

Antes da abordagem acerca da liderança virtuosa, é pertinente compreender, em primeiro lugar, a virtude. Assim sendo, a palavra virtude provém da palavra latina *virtus* em que o seu significado é remetido para a força ou excelência. As virtudes podem ser definidas como “hábitos, desejos e ações que geram bem pessoal e social” (Rego & Pina e Cunha, 2011, p. 6), algo que é intrínseco ao indivíduo e o inclina a praticar boas ações em relação ao outro, no entanto, não é suficiente que este tenha intenção de ter estas atitudes, é necessário que as pratique. A expressão “a virtude está no meio”, não significa que a mesma é mediana, mas sim que é o ponto mais alto no carácter de um indivíduo (Rego & Pina e Cunha, 2011).

A virtuosidade é algo que se vai desenvolvendo ao longo do tempo que permite um indivíduo a alcançar certos objetivos, mas isto requer uma certa continuidade, como se o indivíduo estivesse em constante procura por um bem maior. Isto é, não só importante para a pessoa em questão, mas também socialmente (MacIntyre, 1981). Para Aristóteles as virtudes são algo que pode ser adquirido e desenvolvido como forma de a pessoa socializar, fazendo com que exista uma interação entre os indivíduos e, consequentemente, uma cidadania virtuosa (Weaver, 2006).

O comportamento virtuoso é algo reflexivo e o indivíduo influencia-se a si próprio, ou seja, tem que existir atitudes virtuosas de forma consistente e o círculo social deste indivíduo rege-se também por atitudes virtuosas, isto fará com que seja criado um carácter moral (Kohen, 1995).

As virtudes não são só relativas a indivíduos, mas também às organizações. As virtudes valorizadas no contexto organizacional dependem muito de cada contexto e do que é valorizado no mesmo, portanto, os objetivos, a estrutura e o tipo de organização influenciam tudo isto (Meara et al., 1994).

Tendo em conta o facto das virtudes se relacionarem com o contexto organizacional, estas relacionam-se também com a liderança, surgindo assim a liderança virtuosa. Sendo

assim, há um longo historial na nossa cultura de associar a liderança à virtude e ao carácter do líder, pois estes devem ser virtuosos de forma a desempenharem bem o seu papel na organização (Li, 2009). Existem diversas definições para aquilo que é considerado a liderança virtuosa. Para Cameron (2011), esta liderança é focada no expoente máximo de humanidade de um indivíduo e o mesmo é orientado para ser bom e praticar o bem. Esta liderança está bastante associada à moral e à ética que deve ser praticada numa organização (Gao et al., 2011).

Existem inúmeras virtudes passíveis de encontrar num indivíduo, no entanto, no que concerne à liderança virtuosa, estas foram reduzidas a seis virtudes – humanidade, coragem, justiça, temperança, prudência e veracidade (Hacket & Wang, 2012). Estas foram novamente reduzidas apenas a cinco virtudes, tendo sido consideradas as mais importantes num líder virtuoso. As mesmas são então: a coragem, a temperança, a justiça, a prudência e a humanidade (Hackett & Wang, 2016). Assim, a coragem é definida como algo que permite aos líderes fazerem aquilo que acham correto sem medos nenhuns; a temperança é definida como algo que ajuda os líderes a controlar as suas emoções e desejos de gratificações para si mesmos; a justiça é um traço que motiva um reconhecimento de forma respeitosa e a proteção dos outros para que sejam tratados de forma justa; a prudência é algo que faz com que os líderes façam os seus julgamentos da melhor forma e consigam escolher os melhores caminhos para os objetivos certos; e, por último, a humanidade é relativa a amor, preocupação e respeito pelos outros (Hacket & Wang, 2016).

A liderança virtuosa estabelece as condições necessárias para existir confiança e abertura que, por vezes, se torna algo difícil de conseguir nas organizações para que exista absorção de conhecimento, assim esta liderança acaba por ser um facilitador de aprendizagem (Pearce et al., 2006).

Os estilos de liderança baseados na psicologia positiva são vários, podendo, por vezes, serem confundidos. Importa, assim, distingui-los. A liderança ética é bastante parecida com a liderança virtuosa visto que se baseia nos valores de um líder condicionando, assim, os seus comportamentos e decisões consoante o contexto, sempre com uma base moral, tal como na liderança virtuosa. Os líderes éticos baseiam as suas decisões naquilo que é o mais correto socialmente (Neves et al., 2016). Os princípios desta liderança incluem o respeito, o servir, a justiça, a honestidade e a comunidade (Northouse, 2013).

A liderança autêntica é baseada numa autenticidade por parte do líder, tendo como base o autoconhecimento, a consciência sobre si mesmo, o facto de se aceitar a si mesmo, as relações que mantém e o seu comportamento também (Besen et al., 2017). Esta liderança relaciona-se muito com o líder ser sempre honesto consigo mesmo e não necessitar de outros para poder mostrar isso mesmo (Avolio & Gardner, 2005). Resumidamente, os líderes autênticos baseiam a sua liderança nas suas qualidades positivas a nível psicológico e também no seu forte sentido de ética (Walumbwa et al., 2008).

A liderança transformacional para quem a exerce, faz com que os outros olhem para esta liderança e se sintam inspirados, visto que este estilo de liderança tem como característica uma boa comunicação, tendo como resultado um maior compromisso e satisfação com o trabalho por parte dos colaboradores (Abelha et al., 2018). Assim, a relação entre este líder e os seus liderados tem como base uma forte conexão, pois o líder transformacional tem especial atenção às necessidades dos outros, ajudando-os constantemente a estarem motivados para atingir resultados. Os liderados neste estilo de liderança acabam então por se guiar pelo interesse comum e não apenas pelo seu (Burns, 1978).

Por último, o líder servidor não usa o seu poder para obter aquilo que pretende dos liderados, mas sim a sua influência para conseguir persuadi-los. Este líder é um servidor numa organização e consegue manter a confiança na mesma (Reinke, 2004). A liderança virtuosa rege-se pela motivação de fazer algo para além dos interesses e do poder de quem adota esta liderança, este líder tem uma enorme necessidade de servir os outros (Luthans & Avolio, 2003). Esta necessidade de servir não implica que o poder do líder está nas mãos dos outros ou que este possa ter uma baixa autoestima, mas sim que o líder serve os outros, tendo a sua autonomia e fazendo com que os outros tenham também a sua autonomia no que concerne ao pensar por si mesmos e serem responsáveis pelas suas ações (Bowie, 2000).

No Quadro 1.1. é possível verificar as diferentes caracterizações dos estilos de liderança supramencionados.

Quadro 1.1. *Caracterização dos vários estilos de liderança*

Estilo de Liderança	Autores	Caracterização
Liderança Virtuosa	Wang & Hacket, 2016	A liderança virtuosa é definida por uma relação entre o líder e o subordinado em que, consoante a situação, o líder demonstra as virtudes apropriadas, despoletando no subordinado a perceção de que o líder é virtuoso, sendo este digno de emulação.
Liderança Ética	Brown & Treviño, 2006	A liderança ética é baseada na demonstração, por parte do líder ético, de uma conduta normativa apropriada à situação, através de ações pessoais e da relação com o outro. Promove ainda a mesma conduta nos subordinados, recorrendo à comunicação transversal, reforço e tomada de decisão.
Liderança Autêntica	Walumbwa et al., 2008	A liderança autêntica tem como padrão de comportamento do líder as suas competências psicológicas positivas, promovendo-as também. Mantém um clima ético para que, desta forma, exista uma maior autoconsciência, moralidade, informação equilibrada e uma transparência na relação líder-subordinado.
Liderança Transformacional	Yammarino & Bass, 1990	A liderança transformacional tem como objetivo a motivação dos liderados, para além dos interesses pessoais do líder, para que estes tenham sejam orientados para o alcance de objetivos em equipa. Esta liderança considera ainda cada

		subordinado como um só, respeitando as diferenças entre eles.
Liderança Servidora	Kiersch & Peters, 2017	A liderança servidora tem como base a serventia dos líderes perante os seus liderados, estes liderados são altamente motivados pelo querer servir os outros. Desta forma é possível encorajar os outros, mantendo sempre as necessidades destes acima das suas.

Tendo em conta o quadro acima, é possível verificar as diferenças existentes entre os diversos estilos de liderança. Apesar do carácter e a virtude serem algo patente em cada um destes estilos, nenhum deles aborda efetivamente as virtudes em si, quais as principais características. Apenas na liderança virtuosa é tido em conta um conjunto específico de virtudes num líder e há um foco muito específico no carácter do líder (Hacket & Wang, 2012).

A liderança virtuosa tem como capacidade específica, comparativamente a outros estilos de liderança, contribuir para os resultados pretendidos pelos *stakeholders* e para o ambiente vivido na organização (Wang & Hacket, 2016).

Posto isto e tudo o que foi mencionado mais acima, a liderança virtuosa será o foco desta dissertação, sendo a variável preditora.

1.2. Bem-estar dos Trabalhadores

No quotidiano dos indivíduos, o contexto laboral é algo extremamente importante, visto que ocupa a maioria do tempo dos mesmos. Desta forma, é fulcral que todos se sintam bem neste contexto para que se sintam estáveis, esta necessidade fez emergir cada vez mais os estudos relativamente aos bem-estar dos trabalhadores (Tamayo, 2004).

É parte integrante da história da filosofia que a felicidade é a maior motivação para a humanidade, no entanto, esta nem sempre foi valorizada ou alvo de preocupação. O bem-estar está, então, diretamente relacionado com a felicidade (Chekola, 1975).

O bem-estar é visto como se fosse uma virtude e não é pensado como se fosse algo subjetivo, mas sim como uma qualidade desejada pelos indivíduos. Aristóteles afirmou que a eudemonia – palavra grega para descrever o bem-estar ou felicidade – é algo

alcançado através de uma vida virtuosa, no entanto, a virtude em si não se relaciona necessariamente com sentimentos de bem-estar. A virtude é apenas a norma pela qual as vidas das pessoas podem ser julgadas. Sendo assim, a eudemonia não é propriamente o bem-estar ou felicidade no sentido que conhecemos atualmente, mas sim um estado desejável julgado por cada um, consoante os seus valores (Coan, 1977), sendo que, para outros, o bem-estar é definido segundo o sucesso que obtêm (Tatarkiewicz, 1976).

Tanto a satisfação como os sentimentos positivos que os indivíduos possuem relativamente às suas vidas fazem parte da esfera do bem-estar subjetivo e dos estudos em relação ao mesmo. Porém, existe ainda uma questão sem uma resposta concreta, sendo a mesma relativamente à forma como a satisfação no que concerne à vida e os sentimentos positivos se relacionam. A felicidade continua, atualmente, a ser um termo confuso e alvo de diferentes definições. Não obstante, a felicidade é algo que alcança diversas dimensões, continuando a ser medida nessas mesmas dimensões, representando uma variável interessando quando correlacionada com outras, como é no caso da dimensão organizacional (Diener, 2009).

O bem-estar afetivo pode ser caracterizado através de três eixos. O primeiro eixo é relativo ao prazer, composto por dois polos opostos, isto é, o indivíduo sentir-se bem ou sentir-se mal. Consequentemente a partir destes dois polos opostos, surge o eixo da excitação, avaliando a ansiedade – níveis baixos de prazer e níveis altos de excitação – e o conforto – elevados níveis de prazer e níveis baixos de excitação. O terceiro e último eixo é representativo da depressão – níveis baixos de prazer e excitação – e do entusiasmo – níveis elevados de prazer e excitação (Warr, 1990). Esta explicação é representada na Figura 1.1.

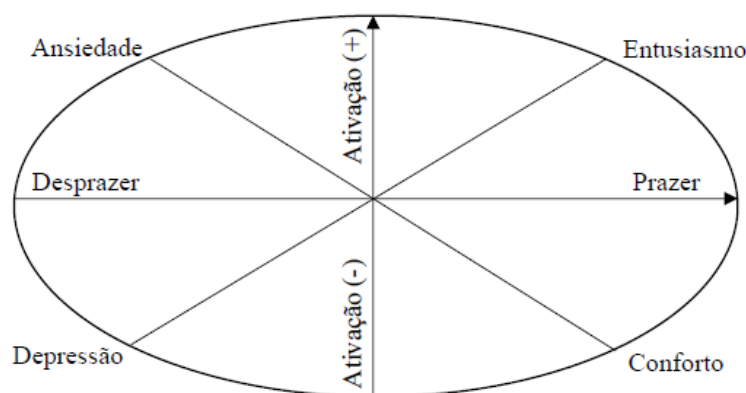


Figura 1.1. *Modelo de bem-estar afetivo (Warr, 1990)*

O diagrama representado acima apresenta uma forma alongada e não circular como indicativo de que o prazer tem maior peso que a excitação. O prazer experienciado pelos indivíduos pode diferir consoante as diversas situações e estas são mais prováveis de estarem refletidas no bem-estar do que as variações da excitação num indivíduo. Para além disto, a probabilidade do segundo e terceiro eixo estarem relacionados positivamente é maior do que não estarem correlacionados de todo (Warr, 1990).

O bem-estar depende, obviamente, de diversas dimensões, porém, para esta investigação, o foco será o contexto laboral. O ambiente em que cada indivíduo está inserido exerce uma enorme influência sob o bem-estar do mesmo, pois é o ambiente que permite a existência ou não de experiências prazerosas quando estas são percebidas pela pessoa em questão. Não obstante a subjetividade desta percepção, pois cada indivíduo irá perceber tais experiências de forma diferenciada, dependendo do estado psíquico de cada um. Como tal, tudo isto também se aplica ao ambiente laboral vivido por cada trabalhador (Warr, 2007).

São várias as definições de acordo com vários autores acerca do conceito de bem-estar no trabalho, no entanto é possível identificar semelhanças entre as mesmas.

Assim, para Paz (2004), os recursos financeiros disponibilizados pelas organizações é algo que contribui para o bem-estar dos trabalhadores, caso estes achem justo o equilíbrio entre o salário que recebem e o trabalho que desempenham. Warr (2007), também refere os recursos financeiros como algo que deve ser alvo da atenção das organizações para que os mesmos sejam compatíveis com as necessidades de cada trabalhador. Estes dois autores também referem que as relações estabelecidas no local de trabalho contribuem para o bem-estar dos indivíduos. Em relação às relações estabelecidas, é valorizado a ajuda e apoio sentido por parte dos colegas para com o indivíduo em questão; é valorizado também se a chefia está aberta a receber ideias e aceitar a participação dos demais nas decisões que toma.

No que concerne à organização, é essencial que os trabalhadores sintam que se identificam com a mesma e satisfeitos para que exista bem-estar (Van Horn et al., 2004).

Warr (2007) e Paz (2004) referem que as oportunidades de progressão de carreira dadas aos indivíduos é também um fator para o bem-estar; não só a progressão de carreira é valorizada, bem como desempenharem diversas atividades, mesmo que na mesma posição hierárquica. Os três autores estão de acordo no que é tangente às condições de trabalho, sendo a mais eminente a autonomia, o indivíduo sente-se bem quando tem poder para ajustar as várias tarefas a desempenhar às suas características pessoais.

Warr (2007) menciona também a importância da clareza por parte da organização relativamente aos objetivos estabelecidos, para que os colaboradores saibam para o que é que estão a trabalhar e qual a finalidade. Paz (2004), juntamente com Warr (2007), indicam ainda a necessidade de existência de reconhecimento dos trabalhadores. Os trabalhadores quando se sentem valorizados e admirados têm maiores indícios de bem-estar.

Em último, mas não menos importante, é destacada a realização percebida pelos trabalhadores, realização esta que diz respeito ao bem-estar relativamente à forma como o seu trabalho é expressa e desenvolve as suas competências e, ainda, que está na direção certa para alcançar objetivos (Paschoal, 2008).

Sendo assim, as diversas investigações respeitantes aos bem-estar dos trabalhadores representa uma indispensável importância para que seja possível criar ambientes cada vez melhores para que estes se sintam realizados e com um nível satisfatório de bem-estar, tendo consequências positivas também para a organização a nível de cumprimento de objetivos (Blustein, 2008).

A avaliação do bem-estar consoante os seus vários contextos, como é o caso do contexto laboral, é importante que seja feita não de forma geral, mas apenas relativa ao trabalho para que seja perceptível a quem o avalia quais podem ser as intervenções feitas com sucesso (Álvaro et al., 1993).

A inclusão desta variável na presente dissertação, tendo em conta a sua tamanha importância, torna-se então imperativa.

1.3. Qualidade da Relação Líder-Subordinado (*Leader-Member Exchange*)

Em consequência da necessidade do estudo da liderança, surge a preocupação com a qualidade da relação líder-subordinado, visto que seria difícil explicar a liderança apenas à luz de uma abordagem devido à sua complexidade. A teoria acerca da qualidade da relação líder-subordinado é considerada um processo de abordagem, visto que ressalva a importância desta relação. É também uma abordagem transacional, pois tanto o líder como o subordinado são participantes ativos nesta relação (Hollander, 1980). Sendo uma abordagem transacional, percebe-se ainda mais a extrema importância desta teoria, pois não se foca apenas no líder ou no liderado, mas sim na interação entre ambos (Graen & Uhl-Bien, 1991).

As características do líder são um ponto de partida para se compreender que tipo de líder é que o indivíduo em questão será consoante as situações que surjam (Northouse, 2004).

A teoria acerca da qualidade da relação líder-subordinado surgiu na década de 70 pelos autores Dansereau et al. em 1973. E esta teoria é muitas vezes utilizada para estudar as relações existentes entre a chefia e os trabalhadores (Cabrita, 2010). Esta assenta sobre a premissa de que “os líderes desenvolvem relações de troca diferenciadas com os seus subordinados, de tal modo que as duas partes definem mutuamente papéis” (Pina e Cunha et al., 2007).

Segundo Pina e Cunha et al. (2007), os indivíduos da díade podem ser divididos em endogrupo e exogrupo. No primeiro grupo existe uma maior amplitude de negociação, pois o líder delega tarefas ao outro elemento da díade de maior responsabilidade, existindo assim maior comunicação pessoal e reconhecimento para com este. O colaborador recebe assim informação mais privilegiada e mais atenção por parte do líder. No segundo grupo, o colaborador tem menor comunicação pessoal com o líder, havendo menos amplitude de negociação e, consequentemente, uma não relação de reciprocidade. O subordinado apenas cumpre as tarefas dadas pelo líder que são de menor importância do que o mencionado no endogrupo.

A qualidade da relação líder-subordinado tem, ainda, como base, a teoria da troca social. A teoria da troca social emergiu ainda nos primeiros estudos da filosofia e da psicologia, tanto nas correntes do utilitarismo, como do behaviorismo (Cook & Rice, 2003). Apesar das diversas perspetivas acerca desta teoria, todas elas são congruentes relativamente ao facto de a troca social envolver interações que geram obrigações entre os indivíduos. Estas transações interdependentes têm também o potencial de criar relações extremamente favoráveis, no entanto só ocorre em determinadas ocasiões (Emerson, 1976).

A regra mais explanatória desta teoria da troca social é a reciprocidade, existindo três tipos diferentes de reciprocidade, sendo elas: como uma transação padrão destas trocas interdependentes; como uma crença nos indivíduos e como uma norma moral (Gouldner, 1960). Apesar desta regra ser uma das mais explanatórias, existe também a negociação. Esta regra estabelece que os indivíduos negoceiam de forma a estabelecerem benefícios para ambas as partes. A negociação é mais frequentemente utilizada em situações de transações económicas, como por exemplo quando alguém é contratado e há uma

negociação relativamente ao salário recebido consoante a tarefa que o indivíduo irá desempenhar (Cook & Emerson, 1978; Cook et al., 1983).

Apesar de existir um enfoque maior na reciprocidade e negociação, existem outras regras também na teoria da troca social. As outras regras definidas, segundo o autor Meeker (1971), são então: a racionalidade, o altruísmo, o ganho coletivo, a consistência e a competição.

Esta teoria é baseada em relações, assim sendo é também aplicada nas relações mantidas no contexto laboral. Portanto, os trabalhadores geram relações de troca social com a chefia, com outros colegas, com a própria organização, com os clientes e fornecedores. Há uma troca social generalizada nas organizações (Perrone et al., 2003).

Concluindo, para Blau (1964), a teoria da troca social é a única teoria que envolve fatores capazes de criar obrigações entre os indivíduos e não é possível negociar a natureza que emerge em relação ao retorno criado nestas relações. A teoria da troca social é, portanto, algo existente nas relações que permite o compromisso das pessoas de permanecerem numa relação devido ao facto de receberem proporcionalmente aquilo que deram.

Assim, existem trocas efetuadas entre o líder e os seus subordinados. Estes desenvolvem uma relação de interdependência, baseada em influência mútua que tem como objetivo comum atingir ganhos, tanto para si próprios, como para a organização (Brower et al., 2000).

1.4. Necessidade de Autoestima

A autoestima é uma autoavaliação do valor do indivíduo, um julgamento acerca da bondade, sendo um aspeto essencial para a saúde mental. É um produto resultante da competência percecionada em domínios que se julga importante, ou seja, caso o indivíduo não seja assim tão bom num certo domínio que não tenha importância para si, não irá influenciar a sua autoestima (James, 1980). Segundo Cooley (1902), um sociologista, os sentimentos emergentes do valor que o indivíduo atribui a si próprio, dependem também da perceção daquilo que parece aos olhos dos outros. E, curiosamente, por vezes, a opinião alheia ao círculo próximo do indivíduo parece ter um peso maior do que a opinião dos mais próximos (Harter, 1999).

Infelizmente para os casos de autoestima baixa, esta é altamente resistente à mudança, portanto, muitos dos programas criados para a aumentar nem sempre são bem-sucedidos

(Swann, 1996). A autoestima acaba por ser uma consequência de algo bem feito e não uma causa (Baumeister et al., 2003).

O facto dos indivíduos, de forma generalizada, estarem altamente motivados no seu quotidiano para manter os seus níveis de autoestima altos tem como consequência uma alteração no seu comportamento e tal tem sido alvo de estudo (Crocker & Wolfe, 2001). Assim, vários autores distinguem diferentes tipos de autoestima: incontingente e contingente (Crocker & Wolfe, 2001); explícita e implícita (Greenwald & Farnham, 2000); autêntica e falsa (Deci & Ryan, 1995); estável e instável (Kernis & Waschull, 1995) e geral e de domínio específico (Dutton & Brown, 1997).

Antes de compreendermos a necessidade de autoestima, importa compreender que, como base, temos o autoconceito, sendo diferente da necessidade de autoestima. O autoconceito é um construto que ajuda a organizar as percepções e as crenças que o indivíduo tem em relação a si (Shamir et al., 2003). No contexto organizacional, o indivíduo irá estar numa procura constante de forma a perceber se o *feedback* recebido é consistente com o seu autoconceito (Sun et al., 2014).

A necessidade de autoestima dos trabalhadores mede a sua necessidade em obter uma avaliação positiva, bem como afirmação e elogios por parte dos seus líderes. Esta acaba por ser uma exteriorização daquilo que representa a autoestima do indivíduo em questão (Hill, 1987). Os trabalhadores com uma necessidade de autoestima mais alta têm mais necessidade de receberem um *feedback* positivo por parte da sua chefia, visto que a sua autoestima está fortemente dependente daquilo que os outros acham e acabam por reagir negativamente a avaliações negativas (Fuller et al., 2006).

No entanto, a necessidade de autoestima é bastante variável entre os indivíduos (Armeli et al., 1998). Significando assim que os indivíduos com uma necessidade de autoestima mais elevada que sejam confrontados com uma liderança negativa, a sua percepção acerca de si mesmo irá diminuir e sentirem-se pior em relação a si mesmos. Contrariamente, indivíduos com baixa necessidade de autoestima não têm receio de serem rejeitados pelos outros, pois a sua autoestima é baseada na percepção que têm sobre si mesmos e não na opinião externa (Fuller et al., 2006). Portanto, o *feedback* negativo que possa existir por parte dos líderes ou, mesmo uma liderança negativa, não os influenciará da mesma forma que aos indivíduos com necessidade de autoestima mais elevada. Estes indivíduos possuem uma tolerância muito maior a situações negativas (Wang et al., 2021).

1.5. Relação entre a Liderança Virtuosa, o Bem-Estar dos Trabalhadores, a Qualidade da Relação Líder-Subordinado e a Necessidade de Autoestima

A liderança permite influenciar os outros de forma a atingir objetivos organizacionais, no entanto isto irá depender das características de cada líder (Edmonstone & Western, 2002). Tendo em conta as diferenciadas características de um líder, existem então vários estilos de liderança, havendo um enfoque, neste estudo, nos estilos de liderança positivos (Nahavandi, 2002).

O estilo de liderança abordado neste estudo é, então, a liderança virtuosa. O carácter de um líder irá definir, inevitavelmente, qual será o seu comportamento e, posteriormente, quais os impactos que isto trará no comportamento dos subordinados e na organização (Hannah & Avolio, 2011). O carácter está diretamente ligado às virtudes, pois o carácter é construído através da prática dessas mesmas virtudes (Newstead et al., 2020).

Wang e Hacket (2016) demonstraram que a perceção dos subordinados acerca dos seus líderes, aquando na presença de uma liderança virtuosa, está positivamente relacionada com a felicidade geral dos subordinados e a sua satisfação. O bem-estar dos trabalhadores está, ainda, associada com a virtude organizacional (Nikandrou & Tsachouridi, 2015). O bem-estar no contexto organizacional é entendido como algo referente a boas experiências e avaliações por parte dos líderes. O bem-estar dos trabalhadores inclui a satisfação com o trabalho e a forma como o indivíduo se sente em relação ao trabalho, sendo que a satisfação se refere a avaliações cognitivas sobre o trabalho de alguém e a forma como o indivíduo se sente em relação ao trabalho se refere à experiência que o indivíduo tem de emoções agradáveis ou desagradáveis (Page & Vella-Brodrick, 2009).

É pertinente o estudo da ligação destas duas variáveis, visto o bem-estar ser importante não só para os trabalhadores em si, mas também como precedente para a promoção do desempenho individual e organizacional (Krekel et al., 2019).

Aumentar o bem-estar dos trabalhadores tem-se tornado prioritário para as organizações, assim é essencial perceber quais as condições ideais para que os trabalhadores com líderes virtuosos se sintam bem (Cameron & Winn, 2012).

Os comportamentos dos líderes virtuosos afetam diretamente as características e os resultados que os seus subordinados obtêm no trabalho, sendo estes preditores do bem-estar. O *feedback* positivo dado pelos líderes que, desta forma, pode ajudá-los a melhorar

e a progredir na organização, a atribuição justa de um salário, a segurança no trabalho, entre outras, influencia positivamente o bem-estar dos trabalhadores (Nikandrou & Tsachouridi, 2015).

Outra das influências do carácter do líder é fomentar a confiança nos seus liderados, sendo que a confiança é construída quando o comportamento moral é motivado, intencional e consistente de forma intrínseca (Driks & Ferrin, 2002).

Em suma, a liderança virtuosa aumenta o bem-estar dos trabalhadores através de diversas formas, sendo essas, a criação de um ambiente mais virtuoso na organização, características mais objetivas relativamente ao trabalho, entre outras. A confiança fomentada nos trabalhadores, referido no parágrafo acima, tem também como consequência beneficiar o bem-estar dos trabalhadores (Hendricks et al., 2020).

É proposto então o estudo da seguinte hipótese:

Hipótese 1: A liderança virtuosa encontra-se relacionada positivamente com o bem-estar dos trabalhadores.

Para além da relação mencionada anteriormente, é proposto também a existência de uma mediadora nesta relação, neste caso, a qualidade da relação líder-subordinado. Recorda-se que a qualidade da relação líder-subordinado se baseia no quanto os líderes e subordinados conseguem desenvolver uma boa relação para produzir benefícios e resultados para ambas as partes (Graen & Uhl-Bien, 1998). Esta relação inclui um processo de influência mútua e trocas entre as duas partes, estas duas baseiam-se na confiança existente, sendo que a confiança é uma das características da liderança virtuosa (Dansereau et al., 1975).

Tal como a liderança virtuosa, a qualidade da relação líder-subordinado é uma conceptualização da relação da díade. Apesar da qualidade da relação líder-subordinado não ter exatamente uma componente moral explícita como a liderança virtuosa, esta acaba por ser bastante idêntica à liderança virtuosa, pois analisa a qualidade, a parceria e os resultados para a díade (Gerstner & Day, 1997).

Alguns estudos demonstraram que a qualidade da relação líder-subordinado prediz clareza nas relações, satisfação, bem-estar, compromisso com a organização, entre outras (Schriesheim et al., 1999). Provando assim que faça todo o sentido o seu papel na relação entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores, pois a liderança virtuosa traz também clareza às relações, bem como, prediz o bem-estar dos trabalhadores.

A forma como a qualidade da relação líder-subordinado varia irá definir as normas igualitárias, tal como as recompensas e os benefícios que a liderança virtuosa promove irá definir as tais normas igualitárias. Portanto, a liderança virtuosa cria estruturas cooperativas tendo como consequência o respeito e o interesse mútuo, algo que promove o bem-estar dos trabalhadores (Hooper & Martin, 2008).

Sendo então proposta a hipótese abaixo:

Hipótese 2: A qualidade da relação líder-subordinado medeia a relação entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores.

Visto que a necessidade de autoestima se refere à necessidade da aprovação dos outros ou ao desejo que o indivíduo possuí que os outros tenham uma imagem positiva acerca de si, a forma como este será tratado influenciará o seu comportamento (Hill, 1987).

Tanto a necessidade de autoestima como a qualidade da relação líder-subordinado contêm mecanismos essenciais para definir o comportamento e a *performance* dos trabalhadores (Sekiguchi et al., 2008).

Estudos revelaram que a necessidade de autoestima está paralelamente ligada ao facto de se identificarem com o seu líder, assim esta acaba por estar envolvida com a liderança virtuosa e a qualidade da relação líder-subordinado (Armelli et al., 1998). Os indivíduos com maior necessidade de autoestima, dão mais importância aquilo que os seus líderes pensam sobre si. Se este *feedback* for positivo, a relação entre a liderança virtuosa e a qualidade da relação líder-subordinado será fortalecida (Shen et al., 2009).

Como referido no capítulo 1, uma liderança positiva, neste caso, a liderança virtuosa, irá ter mais influência nos indivíduos com elevada necessidade de autoestima, pois estes têm mais necessidade de aceitação por parte de outros (Fuller et al., 2006). Portanto, a hipótese proposta refere que a relação entre a liderança virtuosa e a qualidade da relação líder-subordinado será mais forte entre os indivíduos com uma maior necessidade de autoestima, pois são estes que mais facilmente serão influenciáveis e afetados pela liderança. Se o indivíduo tiver uma elevada necessidade de autoestima, isto irá influenciar positivamente a relação entre a liderança virtuosa e a qualidade da relação líder-subordinado. Sendo que a liderança virtuosa influencia a qualidade da relação entre o líder e o subordinado (Thun & Kelloway, 2011) e esta relação inclui as duas partes de forma ativa, a necessidade de autoestima irá fazer diferença nesta relação.

É proposta então a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A necessidade de autoestima modera a relação entre a liderança virtuosa e a qualidade da relação líder-subordinado, sendo esta mais forte entre os indivíduos com elevada necessidade de autoestima.

Como referido anteriormente, a liderança virtuosa está relacionada com o bem-estar dos trabalhadores, visto que qualquer indivíduo tem como característica intrínseca a procura pela excelência ou bondade, mesmo que por parte de outros. Ora a liderança virtuosa permite que esta procura pelos indivíduos seja preenchida (Dutton & Sonenshein, 2007).

Para além desta relação, é percebido também que a qualidade da relação líder-subordinado está relacionada com a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores. O contexto laboral dos indivíduos é bastante importante para a saúde dos trabalhadores, bem como para o seu bem-estar (Proper & van Oostrom, 2019). Esta questão acaba por se relacionar com a qualidade da relação que é mantida entre ambos e tem consequências para a mesma (Graen & Uhl-Bien, 1995), assim, quando esta qualidade existe, o trabalhador percebe que o seu bem-estar é posto em primeiro lugar (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Uma elevada qualidade da relação líder-subordinado está relacionada com o bem-estar dos trabalhadores (Medler-Liraz & Segger-Guttman, 2018).

No entanto, esta percepção por parte dos trabalhadores, ou seja, a sua percepção acerca da virtuosidade de um líder e como a qualidade da relação que mantêm melhora o seu bem-estar, é também influenciado pela sua necessidade de autoestima. Esta percepção tem como base as expectativas do indivíduo (Schyns & Schilling, 2011). As expectativas do trabalhador acabam por influenciar a forma como o líder se comporta, visto que estas expectativas são sempre espelhadas nos outros e, consequentemente, a forma como esta relação se irá construir (i.e. a sua qualidade) (Shondrick & Lord, 2010; Junker & van Dick, 2014). Como mencionado na definição da variável da necessidade de autoestima, esta depende daquilo que os indivíduos esperam dos seus líderes (Hill, 1987), portanto das suas expectativas. Os indivíduos utilizam estas expectativas acerca da forma como são tratados e do seu objetivo em sentirem-se bem para julgar a qualidade da relação que mantêm, bem como a liderança de que são alvos (Van Quaquebeke et al., 2011). Estudos revelam que estas expectativas provenientes da necessidade de autoestima influenciam a qualidade da relação e o comportamento dos líderes (i.e. a sua liderança) perante os seus

subordinados (Epitropaki et al., 2013), estando estas relacionadas com o bem-estar que os trabalhadores irão sentir com o facto das suas expectativas serem correspondidas ou não.

Por último, é então proposta a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A necessidade de autoestima modera a relação mediada entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores.

A figura 1.2. é representativa do modelo proposto nesta investigação.

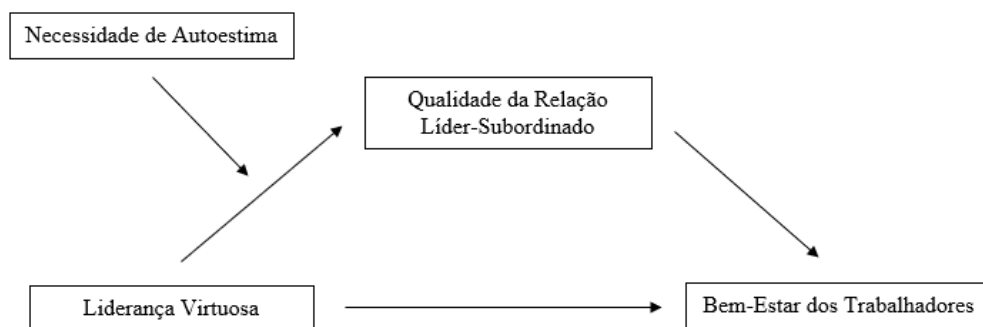


Figura 1.2. *Modelo de Investigação*

Capítulo II – Método

2.1. Procedimento

O estudo em questão teve uma abordagem quantitativa correlacional de corte transversal, sendo que avaliou a relação entre as variáveis anteriormente mencionadas. Para recolha dos dados, foi utilizado um questionário *on-line*, tendo sido utilizada a plataforma *Qualtrics*. A divulgação do mesmo foi feita através das redes sociais (e.g. *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* e *Whatsapp*) e também de forma informal no seio familiar e social. Os critérios de inclusão impostos aos participantes eram que trabalhassem na mesma organização há, pelo menos, 3 meses e possuíssem uma chefia direta a quem reportassem o seu trabalho. O questionário era dividido em três grandes partes, sendo a primeira respeitante ao consentimento informado, seguido de algumas perguntas acerca da chefia; a segunda parte, subdividida em quatro partes, continha as escalas representativas de cada variável e, a última parte, era destinada a questões acerca da organização e do vínculo do participante à mesma e algumas questões sociodemográficas. O questionário esteve ativo entre o dia 31 de março e o dia 4 de maio de 2022, tendo um total de 393 acessos. Porém, após eliminação de indivíduos que apenas clicaram no *link*, não responderam a todo o questionário ou não cumpriam os critérios de inclusão, foi obtida uma amostra total de 222 participantes. Dado a forma como se procedeu à recolha de dados, a amostra obtida é de natureza não-probabilística de conveniência.

2.2. Participantes

A amostra final possui 222 participantes, sendo 173 do sexo feminino (77.9%) e 49 do sexo masculino (22.1%). As idades estão compreendidas entre os 18 e os 65 anos ($M=35.52$; $DP=10.39$). Relativamente às habilitações literárias, a maioria possui ensino secundário (41.9%), seguindo-se a licenciatura (36.5%), o mestrado (20.3%), o ensino básico (0.9%) e, por último, o doutoramento (0.5%). Em relação à antiguidade na organização, a mesma varia entre os 3 meses e os 35 anos ($M=6.98$; $DP=8.38$), sendo que apenas 13.1% dos participantes ocupam um cargo de chefia. No que concerne à situação contratual, 150 participantes estão efetivos (67.6%), 37 participantes estão a contrato a termo (16.7%), 9 participantes estão em trabalho temporário (4.1%), 12 estão a recibos verdes (5.4%), 8 são estagiários (3.6%) e os restantes encontram-se noutra situação não especificada (2.7%). Para facilitar a análise de dados, a situação contratual foi categorizada como efetivos (67.6%) e não efetivos (32.4%).

Quanto às características da organização, a maioria das organizações em que os participantes trabalham tem uma dimensão muito grande (39.6%), seguindo-se as

organizações pequenas (22.1%), as médias organizações (16.7%) e, por último, de forma igualitária, encontram-se as organizações de grande e micro dimensão (10.8%). 72.5% das organizações são privadas, seguindo-se as públicas (18.9%), a público-privada (7.2%) e, em minoria, as cooperativas (1.4%), sendo que 162 destas organizações têm fins lucrativos (73%) e 60 não têm fins lucrativos (27%). Relativamente ao setor, 174 organizações pertencem ao setor terciário (78.4%), 39 pertencem ao setor secundário (17.6%) e 9 pertencem ao setor primário (4.1%).

Em relação à chefia, 193 participantes não possuem um cargo de chefia (86.9%), existindo apenas 29 participantes que ocupam tal cargo (13.1%). O tempo a que os participantes possuem a mesma chefia varia entre os 34 anos e os 3 meses ($M=4.17$; $DP=5.46$), sendo que a sua interação com a mesma é, maioritariamente, diária (77%). O sexo da chefia está bastante equilibrado, sendo que 45.9% é do sexo masculino e 54.1% é do sexo feminino. O contacto mais utilizado com a chefia umas semanas antes das respostas ao questionário era o presencial (50%), dividindo-se os outros 50% pelo virtual (28.4%) e pelo misto (21.6%).

2.3. Instrumentos

O questionário utilizado no presente estudo é iniciado com uma breve apresentação do estudo e qual o propósito do mesmo, aparecendo de seguida o consentimento informado (anexo A). O mesmo é composto por questões em relação a cada variável utilizada no modelo de investigação e por um variável marcadora. No final, são colocadas algumas questões sociodemográficas de forma a ser possível caracterizar melhor a amostra.

Para que a consistência das medidas utilizadas fosse boa, procedeu-se à realização do cálculo do alfa de *Cronbach*. Kline (2011), considera que este valor é excelente caso seja igual ou superior a .90, muito bom caso seja .80 e adequado se for .70, caso sejam abaixo de .50 é considerado inadequado.

Liderança Virtuosa (variável preditora)

Para analisar a liderança virtuosa foi utilizada a Escala de Liderança Virtuosa de Wang e Hackett (2016). Esta escala contém 18 itens (Anexo B) que refletem as atitudes da chefia direta, sendo que estas estão relacionadas com as virtudes que os autores consideram necessárias para que exista, efetivamente, uma liderança virtuosa. A escala tem os seus itens divididos em 5 dimensões. Assim, quatro itens correspondem à coragem (ex., “Age com

iniciativa de forma sustentada, mesmo diante de riscos pessoais.”; $\alpha = .77$), quatro itens correspondem à temperança (ex., “Prioriza os interesses organizacionais em detrimento dos seus próprios interesses.”; $\alpha = .54$), três itens correspondem à justiça (ex., “Distribui recursos valiosos de forma justa.”; $\alpha = .86$), quatro itens correspondem à prudência (ex., “Usa apenas os recursos necessários para responder às exigências de qualquer situação.”; $\alpha = .73$) e, por último, três itens correspondem à humanidade (ex., “Expressa preocupação pelo infortúnio dos outros.”; $\alpha = .88$). A escala de resposta é tipo *Likert* de 5 pontos, sendo que o 1 corresponde a “Nunca” e o 5 corresponde a “Sempre ou quase sempre”. O coeficiente de alfa de *Cronbach* para a escala de liderança virtuosa nesta amostra é de .91.

Qualidade da Relação Líder-Subordinado (variável mediadora)

De forma a analisar a qualidade da relação líder-subordinado foi utilizada a escala LMX-7 de Scandura e Graen (1984). A escala é composta por 7 itens (anexo C) (ex., “Em que medida a sua chefia reconhece a sua potencialidade?”) e o coeficiente de alfa de *Cronbach* nesta amostra é de .93. A escala de resposta é tipo *Likert* de 5 pontos, tendo uma âncora variável entre “Raramente” e “Frequentemente” ou “Nada” a “Muito”.

Bem-estar dos Colaboradores (variável critério)

Para medir esta variável foi utilizada a Escala de Bem-Estar de Warr (1990). A mesma é composta por 12 itens (Anexo D) que correspondem a estados emocionais positivos e negativos, como por exemplo, “tenso/a”, “otimista”, “confortável”, entre outros. A escala de resposta é tipo *Likert* de 6 pontos, variando entre o 1 “Nunca” e o 6 “Todo o tempo”. Visto que os estados emocionais eram positivos e negativos, para se proceder à análise do alfa de *Cronbach*, foi necessário primeiro inverter itens, tendo sido invertidos todos os itens que correspondem aos estados emocionais negativos. Após a inversão, foi possível verificar uma consistência interna elevada com coeficiente de alfa de *Cronbach* para esta amostra de .92.

Necessidade de Autoestima (variável moderadora)

Esta variável foi medida através da escala *Martin-Larsen Approval Motivation Scale* de Martin, 1984. A escala é composta no total por 28 itens, no entanto só foram utilizados os 6 itens (Anexo E) que correspondiam especificamente à necessidade de autoestima, como por exemplo, “Não gosto de estar com pessoa que me possam dar um *feedback* negativo a meu respeito”. A escala de resposta é tipo *Likert* de 7 pontos de “Discordo fortemente” a

“Concordo Fortemente”. Para esta amostra, ao analisar a consistência, obteve-se um coeficiente de alfa de *Cronbach* de .67.

Preferência pelo Trabalho Solitário (variável marcadora)

A variável marcadora representa um papel importante caso exista erro de variância de método comum. Este erro pode ocorrer em questionários como o utilizado no presente estudo visto que ao estarem a ser analisadas quatro variáveis há o risco de uma delas ter impacto sobre as outras pela falsa percepção que os participantes obtêm de que as variáveis estão relacionadas, dado estar a ser utilizado um único método de recolha de dados em apenas um momento (Tehseen et al., 2017).

Foi então utilizada a medida de preferência pelo trabalho solitário dos autores Ramamoorthy e Flood (2004), traduzida em 2020 por Pimenta. É importante referir que esta medida foi apenas utilizada para identificar se tinha ocorrido o erro de variância de método comum, não tendo sido incluída no modelo de investigação. A mesma é composta por três itens (ex., “Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a”) (Anexo F), tendo sido invertido o item 3. A escala de resposta é tipo *Likert* de 7 pontos de “Discordo fortemente” a “Concordo fortemente”. Na presente amostra, a medida tem um alfa de *Cronbach* de .87.

Era desejável que a variável marcadora não estivesse relacionada com, pelo menos uma, das variáveis presentes no modelo. Ao encontro do pretendido, os resultados revelaram que não se encontra relacionada significativamente com a necessidade de autoestima ($\rho = .08, p = .21$), apesar de o estar com as restantes variáveis do modelo. Mais concretamente, a liderança virtuosa ($\rho = .17, p = .01$), a qualidade da relação líder-subordinado ($\rho = .19, p = .006$), e o bem-estar dos colaboradores ($\rho = .25, p < .001$) (Quadro 3.1). Tal indica que, a existir, a ocorrência de erro do método comum não será muito expressiva nos dados recolhidos.

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

Complementarmente foi realizado o Teste de *Harman*, para além da utilização de uma variável marcadora, este teste serve para compreender se existiu algum enviesamento ou não entre as variáveis do modelo. Este não controla o erro da variância comum, mas avalia o nível de enviesamento, caso exista. Para compreendermos então se existiu erro de variância do método comum, realiza-se uma análise fatorial exploratória das variáveis do estudo, como referido acima, esta análise fatorial sem rotação permite-nos perceber quantos são os fatores necessários que explicam a variância obtida (Podsakoff et al., 2003). Se esta variância

explicada por apenas um fator for superior a 50%, então o erro de variância de método comum pode ter enviesado os resultados (Kock, 2020). Relativamente à variância total, se for inferior a 70% não é representativa de uma ameaça aos resultados (Fuller et al., 2016). Sendo assim, no primeiro valor obteve-se um valor de 34.77%, o que quer dizer que apenas 34.77% da covariância das variáveis é explicada por um fator, não representando assim nenhuma ameaça severa à veracidade dos resultados (Anexo I).

Para além do Teste de *Harman*, os valores da Medida de Adequacidade da Amostra e do Teste de Esfericidade de *Bartlett* indicam que a análise fatorial é adequada ($KMO = .93$; $\chi^2(903) = 6115.291$, $p < .001$) (Maroco, 2007) (Anexo I). Estes valores mostram, também, que o erro da variância do método comum não apresenta uma ameaça particularmente relevante aos resultados.

Apesar de todos os cuidados tomados, nunca será possível garantir com toda a certeza que não existe enviesamentos nas respostas.

Capítulo III – Resultados

No presente capítulo serão então apresentadas todas as análises realizadas em relação às hipóteses de investigação. Relativamente à estatística descritiva e à análise de correlações foi utilizado o software *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 28. Para a análise do modelo de investigação foi utilizado a macro *Process*, versão 3.5 (Hayes, 2018).

3.1. Análise descritiva e correlações entre variáveis

Considerando o Quadro 3.1., é possível concluir que os participantes percecionam uma liderança virtuosa, tendo em conta que os valores revelados estão acima da média da escala de resposta, sendo que a mesma variava entre 1 e 5 ($M = 3.34$; $DP = 0.69$). O mesmo acontece com as restantes variáveis: a qualidade da relação líder-subordinado, em que a escala continha 5 pontos ($M = 3.42$; $DP = 0.91$); a necessidade de autoestima com uma escala de 7 pontos ($M = 3.84$; $DP = 0.91$) e, ainda, o bem-estar dos colaboradores com uma escala de 6 pontos ($M = 4$; $DP = 0.87$). Foi, ainda, realizada mais uma análise, como complemento, para se verificar se as respostas obtidas se encontram significativamente distintas do ponto médio da escala de resposta, tendo-se realizado o teste *one sample t-test*. Portanto, verificou-se que a liderança virtuosa ($p < .001$, 95% *BootIC* = 3.25, 3.43) se encontra ligeiramente acima do valor médio da escala de resposta, estando entre o ponto três e o ponto quatro, tal como o bem-estar dos trabalhadores ($p < .001$, 95% *BootIC* = 3.89, 4.12), a qualidade da relação líder-subordinado ($p < .001$, 95% *BootIC* = 3.30, 3.54) e a necessidade de autoestima ($p < .001$, 95% *BootIC* = 3.72, 3.96).

Foram também analisadas as correlações entre as variáveis em estudo, tendo sido utilizado o coeficiente de *Spearman*. Após esta análise, verificou-se que os dados sociodemográficos e de caracterização de organização não se correlacionavam com as variáveis em estudo e, por este motivo, as mesmas não foram incluídas na tabela de correlações nem como covariadas na análise referente ao modelo de investigação, assim sendo, foi então utilizado o coeficiente de *Pearson*. Com a análise referida foi possível verificar que a maioria das variáveis estão significativas e positivamente relacionadas, exceto a variável moderadora (necessidade de autoestima) que não está correlacionada com as restantes.

Relativamente à liderança virtuosa, a percepção dos participantes demonstrou uma correlação positiva com a qualidade da relação líder-subordinado ($r = .82$, $p < .001$) e com o bem-estar dos colaboradores ($r = .51$; $p < .001$). Isto indica, portanto, que uma maior percepção

da liderança virtuosa está associada a níveis mais elevados de qualidade da relação líder-subordinado e de bem-estar dos colaboradores. No que concerne à qualidade de relação líder-subordinado, esta encontra-se positivamente relacionada com o bem-estar dos colaboradores ($r = .55$; $p < .001$), significando que níveis mais elevados de qualidade da relação líder-subordinado estão associados a níveis mais elevados de bem-estar dos trabalhadores.

Quadro 3.1. *Médias, Desvios-Padrões, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas*

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Liderança Virtuosa	3.34	.69	(.91)				
2. Qualidade da Relação Líder-subordinado	3.42	.91	.82***	(.92)			
3. Necessidade de Autoestima	3.84	.91	.06	.04	(.67)		
4. Bem-estar dos Trabalhadores	4	.87	.51***	.55***	.04	(.92)	
5. Preferência pelo Trabalho Solitário	4.61	1.47	.15***	.17***	.08	.27***	(.87)

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

3.2 Teste do Modelo de Investigação

Para testar o modelo de investigação, foram utilizados os modelos 4 e 7 da *Process*, sendo que o modelo 4 é indicado para mediações e o modelo 7 para mediações moderadas (Hayes, 2018).

Antes do modelo ser testado, efetuou-se a verificação dos pressupostos necessários, sendo estes, a homogeneidade da variância dos erros e a sua normalidade, tal como a ausência de multicolinearidade entre as variáveis, estando todos os pressupostos favoráveis para se avançar na análise. Caso não se verificassem os pressupostos, não poderia ser realizado um modelo de regressão linear (Cohen et al., 2003).

Relativamente à primeira hipótese, que propunha que a liderança virtuosa estaria positivamente associada ao bem-estar dos trabalhadores, esta foi corroborada, existindo um efeito total positivo e significativo ($B = .65$, 95% IC = .50; .79). Sendo assim, quanto mais virtuosa for a liderança, maior será o bem-estar dos trabalhadores.

Em relação à segunda hipótese que propunha que a qualidade da relação líder-subordinado mediará a relação entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores, esta também foi corroborada, havendo um efeito indireto significativo e positivo ($B = .40$, 95% IC = .17; .63). Isto deve-se ao facto de a liderança virtuosa explicar a qualidade da relação líder-subordinado, ($B = 1.08$, 95% IC = .98; 1.18) e a qualidade da relação líder-subordinado explicar o bem-estar dos trabalhadores, ($B = .37$, 95% IC = .19; .56). No entanto, é uma mediação parcial, pois na presença da qualidade da relação líder-subordinado, a liderança virtuosa mantém a sua capacidade explicativa, porém diminuída, ($B = .25$, 95% = IC .00; .49). Portanto, pode-se afirmar que, quanto mais a liderança for percebida como virtuosa pelos trabalhadores, maior será a qualidade da relação líder-subordinado e, subsequentemente, isto irá contribuir para um maior bem-estar dos trabalhadores.

A terceira hipótese, que propunha que a necessidade de autoestima moderaria a relação entre a liderança virtuosa e a qualidade da relação líder-subordinado, sendo esta mais forte entre os indivíduos com elevada necessidade de autoestima, não foi corroborada, existindo um efeito de interação positivo, mas não significativo ($B = .01$, 95% IC = -.10; .13). Assim, independentemente da necessidade de autoestima dos trabalhadores, a relação entre a liderança virtuosa e a qualidade da relação líder-subordinado será semelhante.

Tal como a terceira hipótese, a quarta hipótese também não foi corroborada, não existindo um efeito de mediação moderada significativo ($B = .00$, 95% IC = $-.04$; $.05$). Esta última hipótese propunha que necessidade de autoestima moderaria a relação mediada entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores, ou seja, esta relação seria mais forte caso a necessidade de autoestima por parte dos trabalhadores fosse mais elevada. Não tendo sido corroborada, isto significa que, independentemente de a necessidade de autoestima dos trabalhadores ser baixa ou elevada, a relação entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores via incremento da qualidade da relação líder-subordinado será semelhante.

Nos Quadros 3.1. e 3.2. que se apresentam de seguida, é possível verificar os resultados aqui reportados. Na Figura 3.1. é possível verificar, igualmente, os resultados, porém, neste caso, inseridos no modelo de investigação proposto.

Quadro 3.2. – *Efeito da mediação da qualidade da relação líder-subordinado entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores*

Variáveis predictoras	Qualidade da relação líder-subordinado			Bem-estar dos Trabalhadores		
	B	Erro-padrão	95% IC	B	Erro-padrão	95% IC
<i>Efeito total</i>						
Constante				1.91	0.24	[1.43, 2.39]
Liderança Virtuosa				0.5***	0.07	[0.50, 0.79]
<i>Efeitos diretos</i>						
Constante	-0.19	0.17	[-0.53, 0.16]	1.84***	0.25	[1.33, 2.33]
Liderança Virtuosa	1.08***	0.05	[0.98, 1.18]	0.25***	0.12	[0.00, 0.49]
Qualidade da Relação Líder-subordinado				0.37***	0.09	[0.19, 0.56]
<i>Efeito indireto</i>	0.40***	0.12	[0.17, 0.63]			
$R^2 = .67$ $F(1,220) = 45.15, p < .001$ $R^2 = .31$ $F(2,219) = 49.83, p < .001$						

Quadro 3.3. *Efeito da moderação da necessidade de autoestima na relação entre a liderança virtuosa e a qualidade da relação líder-subordinado*

Variáveis preditoras	Necessidade de Autoestima			Qualidade da Relação Líder-subordinado		
	B	Erro-padrão	95% IC	B	Erro-padrão	95% IC
<i>Efeito principal</i>						
Constante				3.42****	0.04	[3.35, 3.49]
Liderança Virtuosa				1.08****	0.05	[0.98, 1.19]
Necessidade de Autoestima				-0.01	0.04	[-0.08, 0.07]
<i>Efeito de interação</i>	0.01	0.06	[-0.10, 0.13]			
				B	Boot Erro-padrão	Boot 95% IC
<i>Efeitos indiretos condicionados</i>						
Liderança Virtuosa -> Necessidade de Autoestima ->				.00	.02	[-.04, .05]
Qualidade da Relação Líder-subordinado > Bem-estar dos Trabalhadores						
$R^2 = .67$ $F(3,218) = 149.19, p < .001$						

Notas: *** $p < .001$

B = Coeficiente não-estandardizado. IC = Intervalo de confiança.

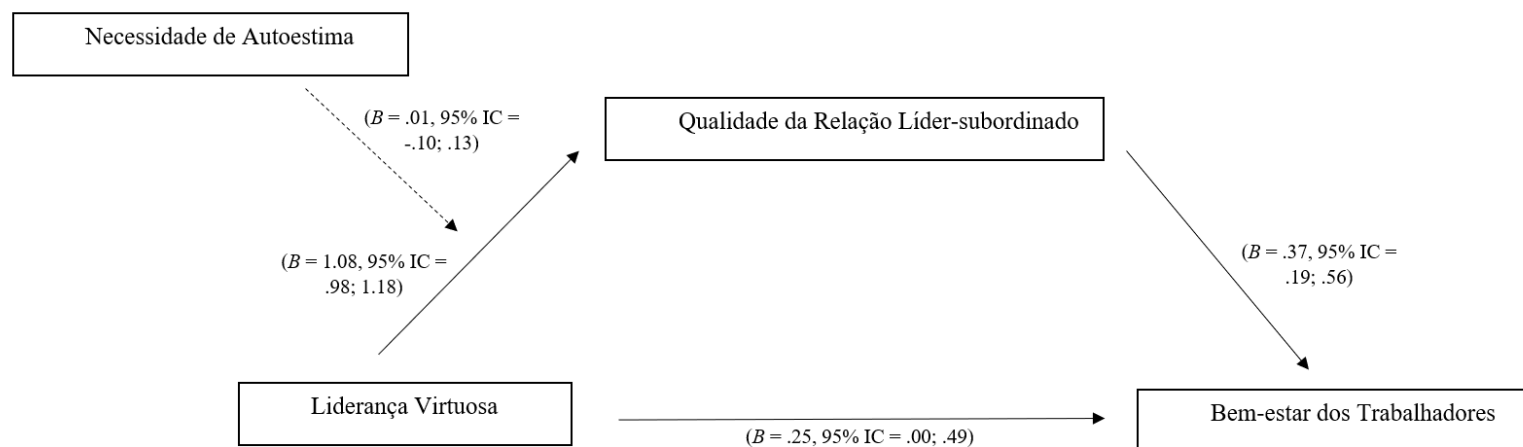


Figura 3.1. *Modelo com os respetivos resultados*

Capítulo IV – Discussão e Conclusão

A liderança é uma das grandes determinantes para o sucesso numa organização. O estilo de liderança é algo adotado pelo líder para atingir os objetivos, motivando os subordinados (Khajeh, 2018). Assim, a liderança é essencial numa organização para que exista um estabelecimento de objetivos, estratégias e método para que os resultados sejam atingidos de forma eficaz e eficiente (Xu & Wang, 2008).

Nos dias de hoje, as organizações enfrentam vários problemas, tais como, práticas pouco éticas, baixa *performance*, entre outras. E isto pode ser devido à falta de uma liderança eficaz (Vidoga-Gadot, 2012).

Surge então a importância da adoção de um estilo de liderança positivo, como a liderança virtuosa. Muitas organizações têm-se preocupado em ter líderes com um carácter virtuoso, defendendo assim que a virtude é imperativa como parte integrante da organização (Crossan et al., 2013). Os líderes virtuosos acham-se responsáveis não só pela organização, mas também por criarem um mundo melhor (Friedman, 2009), são motivados pela excelência e pela responsabilidade, tendo um compromisso bastante elevado em honrar as suas obrigações para com os outros (Cameron, 2011). Esta liderança promove o bem-estar dos trabalhadores, a qualidade da relação líder-subordinado, estando relacionado também com a necessidade de autoestima por parte dos trabalhadores (Hendricks et al., 2020; Gerstner & Day, 1997; Van Quaquebeque et al., 2011)

Este estudo teve como objetivo primordial aprofundar o conhecimento acerca da liderança virtuosa e de que forma é que esta se relaciona com a qualidade da relação líder-subordinado, o bem-estar dos trabalhadores e, ainda, com a necessidade de autoestima. Desta forma, foi possível inovar no que toca a estudos existentes acerca da liderança virtuosa pelo conjunto de variáveis que aqui se associaram. De acordo com o modelo proposto, o objetivo específico foi compreender de que forma é que a liderança virtuosa afeta o bem-estar dos trabalhadores, tendo como mediadora a qualidade da relação líder-subordinado, tendo ainda o efeito da moderadora necessidade de autoestima na relação entre a liderança virtuosa e a qualidade da relação líder-subordinado.

No que concerne à primeira hipótese que propunha um efeito positivo e significativo da liderança virtuosa no bem-estar dos trabalhadores, esta foi corroborada pelos resultados obtidos. As organizações têm dado cada vez mais uma maior importância à felicidade dos seus trabalhadores, que é traduzida no seu bem-estar, se esta importância for dada os trabalhadores, os mesmos serão muito mais devotos às suas tarefas na organização. A

percepção destes acerca do seu bem-estar tornou-se importante nos ambientes incertos que se vivem nos dias de hoje nas organizações (Engwall & Hadjikhani, 2014). Para que o bem-estar dos trabalhadores seja atingido, os estudos apontam que a virtuosidade é o caminho mais acertado para tal, pois esta é uma condição necessária para o bem-estar (Cameron & Caza, 2013). A liderança virtuosa tem sido associada a organizações mais resilientes e produtivas, devido, em parte, ao efeito que tem sobre o bem-estar dos trabalhadores (Cameron et al., 2004) visto que, caso estes se sintam bem, como referido neste parágrafo, serão mais devotos às suas tarefas.

Quanto à segunda hipótese, da mediação da qualidade da relação líder-subordinado na relação entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores, foi comprovada uma mediação parcial, pois na presença da qualidade da relação líder-subordinado, o efeito da liderança virtuosa sobre o bem-estar dos trabalhadores diminui, mas mantém na mesma a sua capacidade explicativa. É sabido que a liderança virtuosa tem um efeito positivo e significativo sobre o bem-estar dos trabalhadores, resta entender o porquê da presença da mediadora qualidade da relação líder-subordinado diminuir este efeito. A dimensão na amostra poderá ser um problema, pois quanto menor a amostra, menor será a diversificação da população. No entanto, a relação não deixa de ser significativa, pois, como visto no capítulo um, a qualidade da relação líder-subordinado está bastante relacionada com a liderança virtuosa, pois explica a relação da díade e analisa quais os resultados para esta, observando também as virtudes do líder que têm como consequência os tais resultados da díade (Gerstner & Day, 1997). Existindo estes resultados, o bem-estar dos trabalhadores também será maior.

A terceira hipótese propunha um efeito de moderação da necessidade de autoestima na relação entre a liderança virtuosa e a qualidade da relação líder-subordinado, porém não foi possível corroborar esta hipótese com os resultados do estudo. Apesar da hipótese ser suportada pela revisão de literatura, estatisticamente, nesta investigação, não houve significância nesta relação. A necessidade de autoestima não é, relativamente às outras variáveis do modelo, a variável com mais literatura disponível. Existe bastante literatura relativamente ao autoconceito, sendo a base da necessidade de autoestima (Shamir et al., 2003), porém, a necessidade de autoestima não tem sido alvo de muitas investigações, o que pode influenciar os resultados do estudo. A necessidade de autoestima era a moderadora do modelo proposto e, no estudo por Wang et al., (2021), esta variável também ocupava esse lugar, sendo que estes propunham que a necessidade de autoestima moderava a relação entre o narcisismo do líder e a percepção do indivíduo do seu estado interior, porém, tal como na nossa

terceira hipótese, a hipótese do estudo referido também não foi corroborada devido à presença da moderadora necessidade de autoestima.

Tal como a terceira hipótese, a quarta hipótese que propunha a moderação da necessidade de autoestima na relação mediada entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores, também não foi corroborada pelos resultados do estudo. Devido ao facto da terceira hipótese não ter sido corroborada, já era expectável a quarta hipótese não ser corroborada também, pois contém a presença da necessidade de autoestima. O facto de se ter inserido uma moderadora numa relação mediada que, por si só, já era apenas uma mediação parcial, poderá ser um dos motivos pelo qual esta hipótese não teve relevância estatística. A variável necessidade de autoestima acaba por ser um extra nesta relação e daí poderá ser difícil encontrar resultados significativos. Mas, tal como referido anteriormente na segunda hipótese, uma amostra mais alargada e diversificada poderia ter feito a diferença de forma positiva nos resultados. Se a amostra fosse mais alargada, talvez se tivesse encontrado mais indivíduos com uma necessidade de autoestima mais alta, pois apenas indivíduos com alta necessidade de autoestima é que irão percecioner mais a liderança virtuosa e fazer com que esta sua necessidade tenha impacto na qualidade de relação que mantêm com o seu líder (Fuller et al., 2006). Em Wang et al. (2021), como já referido no parágrafo anterior, a hipótese que continha a moderadora necessidade de autoestima, não foi corroborada para indivíduos com baixa necessidade de autoestima, levando à conclusão de que o motivo poderá ser o facto dos participantes deste estudo terem uma baixa necessidade de autoestima. Em outro estudo guiado por Fuller et al. (2006), a necessidade de autoestima era a variável moderadora na relação entre a imagem externa construída pelo indivíduo e a identificação com a organização e esta não obteve significância para indivíduos com baixa necessidade de autoestima, suportando mais uma vez o que foi dito anteriormente.

Posto isto, pode-se afirmar que foi possível comprovar, não só a importância da liderança virtuosa, bem como a importância que esta tem para desenvolver uma relação de qualidade entre os líderes e subordinados e contribuir, assim, para que estes percecionem um bem-estar mais elevado. Com base nos resultados alcançados, a liderança virtuosa será igualmente importante para trabalhadores com menores ou maiores níveis de necessidade de autoestima.

4.1. Implicações Teóricas e Práticas

Em relação às implicações teóricas deste estudo, o mesmo contribui para um maior conhecimento acerca das variáveis incluídas no modelo, sendo o principal foco a liderança

virtuosa, sendo que esta é a variável preditora do modelo. A liderança virtuosa não é das lideranças mais exploradas de momento, daí a sua importância para que exista uma evolução no conhecimento acerca desta e de investigações referentes à mesma. Não só a liderança virtuosa é pouco explorada, bem como a sua relação com as outras variáveis já mencionadas, por exemplo com a necessidade de autoestima ou com a qualidade da relação líder-subordinado. Teoricamente, foi demonstrada a relação significativa e positiva com o bem-estar dos trabalhadores e, ainda, a influência da qualidade da relação líder-subordinado nesta relação entre a liderança virtuosa e a qualidade da relação líder-subordinado.

Relativamente às implicações práticas, esta investigação demonstrou o quão importante é a adoção de um estilo de liderança positivo e, ainda, qual o efeito de uma liderança virtuosa no contexto organizacional. A liderança virtuosa é importante para as organizações, visto que, os líderes virtuosos conseguem cultivar virtuosidade nos outros, capacitando assim as organizações para prestarem um serviço melhor a nível económico e social (Ribeiro et al., 2013). A liderança é algo que deve ser alvo de bastante cuidado e atenção pela sua grande capacidade de influência. A liderança virtuosa influencia a qualidade da relação entre o líder e o subordinado e, ainda, o bem-estar dos trabalhadores, mostrando assim as suas capacidades positivas numa organização. É importante que a liderança virtuosa seja fomentada, bem como as virtudes que a si estão associadas, tal como a humanidade, a justiça, entre outras. Assim, seria interessante as organizações estimularem contextos em que estas virtudes sejam valorizadas.

É de extrema importância que as organizações se preocupem em possuírem líderes com um bom carácter e, consequentemente, com certas virtudes. É expectável que, com este cuidado, se consiga atingir a qualidade da relação entre líder e subordinado que se pretende e, ainda, o bem-estar dos trabalhadores que compõem a organização. Sendo que estas duas últimas têm sido alvo de atenção nos últimos anos, a atenção já não está somente na organização, neste momento todas as partes são tidas em conta e vistas como um todo.

4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Existiram algumas limitações no presente estudo. Uma delas, bastante referida após o COVID-19 devido à impossibilidade de se estar presencialmente em certas situações, é a questão da recolha de dados ser feita à distância, o que não permite controlar o ambiente em que os participantes estão a responder, podendo existir diversas variáveis que levem ao enviesamento de respostas e, consequentemente, nos resultados obtidos. A amostra neste

estudo foi de conveniência, sendo que isto acaba por impedir uma generalização, ou seja, que os resultados sejam a demonstração da população no geral e, assim, de forma mais diversificada. Sendo também um estudo correlacional, é possível compreender se existe relação entre as variáveis, mas não qual a direção desta relação.

Outra das limitações, é a recolha de dados ter sido realizada com recurso a fonte única. Todavia, as análises realizadas indicam que o erro de variância comum existir, não terá sido significativo. A variável marcadora (Preferência pelo Trabalho Solitário) revelou não estar associada com todas as variáveis do modelo e complementarmente ao Teste de *Harman* sugeriu que o erro de variância do método comum não representava uma ameaça séria aos resultados. No entanto, mesmo com todas as cautelas adotadas, não é possível afirmar com toda a certeza que não existiu erro de método comum nos resultados (Tehseen et al., 2017).

Por fim, o tamanho da amostra pode ter contribuído para não se ter obtido significância relativamente à necessidade de autoestima, pois a variável apresenta pouca variabilidade, não se encontrando na amostra trabalhadores com níveis polarizados de necessidade de autoestima. Para além de não ser uma variável muito estudada, o que se torna uma limitação a nível de literatura, também pode ter contribuído para os resultados que não eram os desejados.

Posto isto, é sugerido que, para a recolha de dados, a mesma seja feita presencialmente, de forma a existir um ambiente adequado para que não existam enviesamentos e que tal seja feito em diversos momentos para que se tente diminuir a probabilidade da existência do erro de método comum. É sugerido, também, que esta amostra possa ser alargada a outros contextos e que existam mais estudos acerca destas variáveis para que exista evolução na investigação acerca destas variáveis com as condições mencionadas melhoradas.

É sugerido, também, devido à falta de resultados em relação à necessidade de autoestima, que os estudos acerca desta sejam aprofundados de forma a perceber se existe efetivamente uma relação desta variável às restantes. Adicionalmente, deveria ter sido incluído a variação da necessidade de autoestima entre baixa e elevada para se compreender se esta variável não teve efeito pelo facto de se tratarem de participantes com baixa necessidade de autoestima.

Para melhorar esta investigação futuramente, são sugeridas algumas ideias. Podia-se utilizar outras variáveis como mediadora e moderadora para perceber de que forma é que os resultados poderiam ser diferentes, como por exemplo o compromisso com a organização, a produtividade dos trabalhadores, a sua qualidade de vida, entre outras. Também se poderia incluir como variável a idade ou perceber dentro da liderança virtuosa qual a dimensão relativamente à virtude que tem mais efeito na qualidade de relação líder-subordinado e bem-

estar no trabalho, visto que a liderança virtuosa é multidimensional, como referido no primeiro capítulo.

4.3. Considerações finais

Como conclusão final desta dissertação, serão feitas algumas considerações finais. Posto isto, a liderança virtuosa, sendo a variável preditora, demonstrou ser uma forma de liderança positiva, fomentando aquilo que de melhor existe nos líderes, a nível do seu carácter e consequentes virtudes, bem como aquilo que de melhor existe nos seus subordinados. Esta relação tem a confiança como algo intrínseco, permitindo assim uma maior qualidade de relação líder-subordinado.

Todo o presente estudo referiu a importância da prática da liderança virtuosa e o quão esta contribuía para a qualidade da relação líder-subordinado e, por sua vez, para o bem-estar dos trabalhadores. A preocupação com o bem-estar dos trabalhadores tem sido uma constante na atualidade, pois existe cada vez mais a consciência de que o bem-estar dos trabalhadores é positivo para as organizações, pois existirá uma maior motivação para o alcance de resultados. E, obviamente, a produtividade é algo essencial para uma organização.

Toda a relação proposta é significativa para que se continue a trabalhar para o desenvolvimento das variáveis incluídas neste estudo. Conseguiu-se compreender o quanto a liderança virtuosa pode afetar a qualidade da relação e, assim, contribuir para o bem-estar dos trabalhadores e, ainda, de que forma é que a necessidade de autoestima por partes destes trabalhadores poderia fortalecer a relação já existente entre a liderança virtuosa e a qualidade da relação líder-subordinado. Infelizmente, não foi possível comprovar com este estudo, a efetividade da necessidade de autoestima, mas continua a existir a crença de que a necessidade de autoestima é também uma variável importante, visto que a própria literatura o suporta.

É expectável que esta investigação fomente nas organizações, que ainda não encontraram o seu caminho, a compreender o quão importante é a prática de uma liderança virtuosa. Mesmo para aquelas que já têm estas noções, é esperado que esta investigação e outras, fortaleça aquilo que já existe e que o objetivo final seja sempre evoluir. O caminho da liderança positiva é o caminho mais acertado para o benefício de todas as partes.

Referências

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C. & Cavazzote, F. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 20(4), 516-532.
- Álvaro, J. L., Bergere, J., Crespo, E., Torregrosa, J. R. & Garrido, A. (1993). Estabilidad en el empleo, nivel ocupacional, condiciones de trabajo y bienestar psicológico. *Interacción Social*, 3, 157-165.
- Alves, P. V. S. (2017). Guia da sobrevivência no mundo VUCA. *DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima*, 11(32), 62-70.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., and Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of applied psychology*, 83, 288–297. doi: 10.1037/0021-9010.83.2.288
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Babič, S. (2014). Ethical leadership and leader member exchange theory. *CRIS – Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study*, 61-71.
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) Theory: Na Introduction and Overview. *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange Theory*, 3-8. Oxford University Press.
- Baumeister, R. F. (1998). The self. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds.). *The Handbook of Social Psychology* (4th ed, vol. 2), 680–740. New York: McGraw-Hill.
- Besen, F., Tecchio, E. & Fialho, F. A. P. (2017). Authentic leadership and knowledge management. *Revista Gestão & Produção*, 24(1), 2-14.
- Blustein, D. L. (2008). The role of work in psychological health and well-being. *American Psychologist*, 63(4), 228-240.
- Botelho, J. C. & Krom, V. (2010). Os estilos de liderança nas organizações. *XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação–Universidade do Vale do Paraíba*.
- Bowie, N. E. (2000). A Kantian theory of leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 185-193.
- Branden, N. (1992). *The power of self-esteem*. Health Communications, Inc.
- Breukelen, W., Schyns, B. & Le Blanc, P. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. *Leiden University*.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. & HoonTan, H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 227-250.
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cabrita, M. (2010). *A qualidade da relação líder-membro como factor de mediação entre as práticas de recursos humanos e o compromisso organizacional em trabalhos temporários*. [Dissertação de mestrado]. Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 25–35.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: strategies for extraordinary performance* (2nd Edition). Berret-Koehler Publishers.

- Cameron, K.S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron, K.S. & Caza, A. (2013). Virtuousness as a source of happiness in organizations, in David, S.A., Boniwell, I. and Ayers, A.C. (Eds). *The Oxford Handbook of Happiness*, Oxford University Press, Oxford, 676-692.
- Chekola, M. G. (1975). *The concept of happiness* [Tese de Doutorado]. University of Michigan.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (14ª edição). Rio de Janeiro.
- Coan, R. W. (1977). *Hero, artist, sage, or saint?* New York: Columbia University.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for Behavioural Sciences* (3rd ed.). New York: Lawrence Erlbaum.
- Cook, K. S. & Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43, 721-739.
- Cook, K. S., Emerson, R. M. & Gillmore, M. R. (1983). The distribution of power in exchange networks: Theory and experimental results. *American Journal of Sociology*, 89, 275-305.
- Cook, K. S. & Rice, E. (2003). Social Exchange Theory. *Handbook of Social Psychology*. Department of Sociology, Stanford University, Stanford, California. Plenum Publishers, New York.
- Cooley, C. H. (1902). *Human Nature and the Social Order*. New York: Charles Scribner.
- Crocker, J., & Wolfe, C. (2001). Contingencies of worth. *Psychological Review*, 108, 593–623.
- Crossan, M., Mazutis, D. & Seijts, G. (2013). In search of virtue: The role of virtues, values and character strengths in ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 113, 567-581.
- Dansereau, F., Cashman, J. & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational behavior and human performance*, 10(2), 184-200.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem*, 31–49. New York: Plenum Press.
- Diener, E. (2009). Subjective well-being. *The science of well-being*, 11-58.
- Dirks, K.T. and Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dutton, K. A. & Brown, J. D. (1997). Global self-esteem and specific self-views as determinants of people's reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 139–148.
- Dutton, J. E. & Sonenshein, S. (2007). Positive organizational scholarship. In S. Lopez & A. Beauchamps (Eds.), *Encyclopedia of positive psychology*, 732–747. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Edmonstone, J. & Western, J. (2002). Leadership development in health care: what do we know? *J Mang Med*, 16, 34-47.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Engwall, L. & Hadjikhani, A. (2014). Internationalization of financial services in turbulent markets. *International Business Review*, 23(6), 1035-1039.

- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S. & Topakas, A. (2013). Implicit leadership and followership theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 858–881. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.005>
- Friedman, T. L. (2009). *Hot, Flat, and Crowded: Why We Need a Green Revolution – and How it Can Renew America*. Picador, New York, NY.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Fuller, J. B., Marler, L., Hester, K., Frey, L. & Relyea, C. (2006). Construed external image and organizational identification: a test of the moderating influence of need for self-esteem. *J. Soc. Psychol.* 146, 701–716. doi: 10.3200/ SOCP.146.6.701-716
- Gao, J., Arnulf, J. K., & Henning, K. (2011). Western leadership development and Chinese managers: Exploring the need for contextualization. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 55–65.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member Exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991). Partnership-making applies equally well to teammate-sponsor teammate-competence network, and teammate-teammate relationships. *Journal of management Systems*, 33, 49-54
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1998). Individual self-management analysis of professionals selfmanaging activities in functional and cross-functional work teams. *Academy of Management Journal*, 41(3), 340-350.
- Greenwald, A. G., Pratkanis, A. R., Leippe, M. R., & Baumgardner, M. H. (1986). Under what conditions does theory obstruct research progress? *Psychological Review*, 93, 216–229.
- Guimarães, G. (2012). *Liderança positiva*. Editora Évora, Ltda.
- Guimarães, M., Ferreira, M. C. & Pereira, M. (2019). Evidências iniciais de validade da escala de liderança virtuosa. *Estudos de Psicologia*, Scielo Brasil, 36. <https://doi.org/10.1590/1982-0275201936e170101>.
- Hackett, R. D. & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: an integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50(5), 868-899.
- Hannah, S.T. & Avolio, B.J. (2011). “The locus of leader character”. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 979-983.
- Harter, S. (1999). *The Construction of the Self: A Developmental Perspective*. New York: Guilford Press.
- Hartog, D. N. D & Koopman, P. L. (2001). Leadership in Organizations. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*., 2, 166-187. SAGE Publications Ltd.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). The Guilford Press. <http://www.guilford.com/p/hayes3>

- Hendricks, M., Burger, M., Rijssenbilt, A., Pleeing, E. & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*, 43(8), 961-970. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-032>.
- Hill, C. A. (1987). Affiliation motivation: people who need people... but in different ways. *J. Pers. Soc. Psychol.* 52, 1008–1018. doi: 10.1037/0022-3514.52.5.1008
- Hollander, E. P. (1980) 'Leadership and Social Exchange Processes', in K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (eds) *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 103–18. New York: Plenum Press.
- Hooper, D. T. & Martin, R. (2008). Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19, 20-30.
- Hughes, R., Ginnett, R. C., Curphy, G. J. (1993). Leadership. Public Health Nutrition.
- James, W. (1890). *Principles of Psychology*. Chicago: Encyclopedia Britannica.
- Junker, N. M. & van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1154–1173. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.09.002>
- Kernis, M. H., Cornell, D. P., Sun, C., Berry, A. & Harlow, T. (1993). There's More to Self-Esteem Than Whether It Is High or Low: The Importance of Stability of Self-Esteem. *Journal of Personality and Social Psychology Association, Inc*, 65(6), 1190-1204. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.6.1190>
- Kernis, M. H., & Waschull, S. B. (1995). The interactive roles of stability and level of self-esteem: Research and theory. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 27, 93–141. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Khajeh, E. H. A. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources*, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Kiersch, C. & Peters, J. (2017). Leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks. *Journal of Leadership Education*, 16(1), 148-168.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3rd ed. New York: Guilford Press.
- Kohen, D. (1995). A role for virtue ethics in the analysis of business. *Business Quarterly*. 533-540.
- Kock, N. (2020). Harman's single factor test in PLS-SEM: Checking for common method bias. *Data Analysis Perspectives Journal*, 2(2), 1-6.
- Krekel, C., Ward, G. & De Neve, J.E. (2019). Employee well-being, productivity, and firm performance: evidence and case studies. *Global Happiness and Wellbeing Policy Report 2019*, 73-94.
- Lawrence, K. (2013). Developing Leaders in a VUCA Environment. *UNC Executive Development*, 1-15.
- Li, C. (2009). Where does Confucian virtuous leadership stand? *Philosophy East and West*, 59(4), 531–536.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). *Authentic leadership development*. In K. S. Cameron & J. E. Dutton. Positive organizational scholarship, 241-254. San Francisco: Berrett-Koehler.
- MacIntyre, A. (1981). *After virtue*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimension: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>
- Meara, N. M., Schmidt, L. D. & Day, J. D. (1996). Principles and virtues: A foundation for ethical decisions, policies and character. *The Counseling Psychologist*, 24, 4–77.

- Medler-Liraz, H. & Seger-Guttmann, T. (2018). Authentic emotional displays, leader-member exchange, and emotional exhaustion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 76–84. <https://doi.org/10.1177/1548051817725266>
- Meeker, B. F. (1971). Decisions and exchange. *American Sociological Review*, 36, 485-495.
- Minciu, M., Berar, F. & Dobrea, R. C. (2020). New decision systems in the VUCA world. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(2), 236-254.
- Molm, L. D. (2003). Theoretical comparisons of forms of exchange. *Sociological Theory*, 21, 1-17.
- Nahavandi A. (2002). The art and science of leadership, 3rd ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Neves, M. L. G., Jordão, F., Cunha, M. P., Vieira, D. A. & Coimbra, J. L. (2016). Estudo de adaptação e validação de uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses. *Análise Psicológica*, 2(34), 165-176.
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R. & Martin, A. (2020). We don't need more leaders – we need more good leaders. advancing a virtues-based approach to leader (ship) development. *The Leadership Quarterly*, 1-11.
- Nikandrou, I. & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the “buffering effects” of organizational virtuousness’ perceptions on employee outcomes. *Management Decision*, 53(8), 1823-1842.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership : theory and practice* (6th Editions). London: SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2004) *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Page, K.M. & Vella-Brodrick, D.A. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: a new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458.
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília]
- Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações*, 127-154. Porto Alegre: Artmed.
- Pearce, C. L., Waldman, D. A. & Csikszentmihaly, M. (2006). *Virtuous Leadership: A theoretical Model and Research Agenda*. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 60-77. <http://dx.doi.org/10.1080/14766080609518611>.
- Perrone, V., Zaheer, A. & McEvily, B. (2003). Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. *Organization Science*, 14, 422-439.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Edição, Lisboa, Editora RH.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Proper, K. I. & van Oostrom, S. H. (2019). The effectiveness of workplace health promotion interventions on physical and mental health outcomes - A systematic review of reviews. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(6), 546–559. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3833>
- Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2011). *Liderança - A Virtude está no Meio*. Actual Editora.
- Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 30-57.
- Ribeiro, N., Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2013). *A Virtude nas Organizações - Fonte de progresso e sustentabilidade*. Publicações Sinais de Fogo.

- Sant'anna, L. L., Paschoal, T. & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. *RAC, Rio de Janeiro*, 16(5), 744-764. <http://www.anpad.org.br/rac>
- Scartezini, L. M., Rocha, A. C. R. & Pires, V. S. (2013). A necessidade de autoestima em Carl Rogers. *Revista FAEF*, 16, 1-7.
- Shondrick, S. J. & Lord, R. G. (2010). Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory and leader-follower processes. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 25, 1–33. Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch1>.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. & Coglisier, C.C. (1999). Leader member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2011). Implicit leadership theories: Think leader, think effective? *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 141–150. <https://doi.org/10.1177/1056492610375989>
- Sekiguchi, T., Burton, J. P. & Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader-member Exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61, 761-792.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organ. Sci.* 4, 577–594. doi: 10.1287/orsc.4.4.577
- Shen, Y. M., Yuan, D. H., Zhang, H., Yang, D., Zhang, J. F., & Zhang, Q. L. (2009). The impacts of perceived organizational support and perceived external prestige on organizational citizenship behavior: organizational identification as mediator and need for self-esteem as moderator. *Acta Psychol. Sin.* 41, 1215–1227. doi: 10.1360/972009-782
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1). Keiser University.
- Sun, L. Y., Pan, W. & Chow, I. H. S. (2014). The role of supervisor political skill in mentoring: dual motivational perspectives. *Journal of Organizational Behavior*. 35, 213–233. doi: 10.1002/job.1865
- Swann, W. B. (1996). *Self-Traps: The Elusive Quest for Higher Self-Esteem*. New York: W. H. Freeman.
- Tamayo, A. (2004). Introdução. Em A. Tamayo (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*, 11-16. Porto Alegre: Artmed.
- Tatarkiewicz, W. (1976). *Analysis of happiness*. The Hague, Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Tehseen, S., Ramayah, T. & Sajilan, S. (2017). Testing and Controlling for Common Method Variance: A Review of Available Methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 146-175.
- Thun, B. & Kelloway, E. K. (2011). Virtuous Leaders: Assessing Character Strengths in the Workplace. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 270-283. <https://doi.org/10.1002/CJAS.216>
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- Van Quaquebeke, N., Graf, M. M. & Eckloff, T. (2014). What do leaders have to live up to? Contrasting the effects of central tendency versus ideal-based leader prototypes in leader categorization processes. *Leadership*, 10(2), 191–217. <https://doi.org/10.1177/1742715013476081>
- Vigoda-Gadot, E. (2012). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *American Journal of Business and Management*, 36(5), 661-683.

- Voigtlaender, K., Beiler, G. & Walkowski, M. (2018). Liderança e motivação nas organizações. *VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*.
- 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.
- Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>
- Wang, H., Liu, G. & Dong, Y. (2021). Leader Narcissism and Employee Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Leader: Roles of Perceived Insider Status and Need for Self-Esteem. *Front. Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.747330>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 193-210.
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Weaver, G. R. (2006). Virtue in Organizations: Moral Identity as a Foundation for Moral Agency. *Organizations Studies*. Sage publications.
- Xu, G. Y. & Wang, Z. S. (2008). The impact of transformational leadership style on organizational performance: The intermediary effects of leader-member exchange. Long Beach, CA, USA, IEEE Xplore, 1090-1097.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995. <https://doi.org/10.1177/001872679004301003>.

Anexos

Anexo A

Consentimento informado

Caro/a participante,

Venho por este meio pedir-lhe a sua colaboração na resposta ao presente questionário, para a dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações (ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa), que levará cerca de 10 minutos para ser preenchido.

O questionário insere-se numa investigação cujo objetivo é compreender de que forma a liderança afeta o bem-estar dos colaboradores.

Para responder ao questionário é necessário que tenha uma chefia direta (isto é, uma pessoa a quem reporta o seu trabalho) e que trabalhe na organização há, pelo menos, 3 meses.

Garantimos o anonimato e a confidencialidade dos seus dados, não representando qualquer risco para si o preenchimento deste questionário.

A sua participação é voluntária, sendo que poderá desistir a qualquer momento. Os dados recolhidos são apenas para fins académicos e não existem respostas erradas ou certas, apenas lhe pedimos que responda com sinceridade.

Obrigada desde já pela sua participação.

Ana Inês Paiva

Para qualquer esclarecimento, contacte: xxxx@iscte-iul.pt

Ao carregar no botão para continuar, compreende a informação dada e aceita participar neste estudo.

Anexo B

Escala de Liderança Virtuosa

Abaixo, encontra um conjunto de informações sobre a sua chefia direta. Refletindo sobre as atitudes e comportamentos dessa pessoa, refira em que medida cada uma das afirmações se aplicam à mesma, assinalando uma das cinco alternativas possíveis. Pronuncie-se sobre como a sua chefia direta realmente é, e não como gostaria que fosse.

A minha chefia:

	1 - Nunca	2 - Raramente	3 – Às vezes	4 - Frequentemente	5 – Sempre ou quase sempre
Respeita os interesses e os direitos individuais ao distribuir responsabilidades.					
Expressa preocupação pelos infortúnios dos outros.					
Age com iniciativa de forma sustentada, mesmo diante de riscos pessoais.					
É capaz de falar sobre questões de injustiça e convicção pessoal, mesmo que arrisque uma demissão.					
Minimiza o sucesso pessoal para evitar criar desconforto a outros menos bem-sucedidos.					
Comporta-se de maneira desinteressada, mesmo quando há oportunidades para maximizar o seu ganho próprio.					
Mostra preocupação e cuidado com o/as colegas.					
Usa apenas os recursos necessários para responder às exigências de qualquer situação.					
Distribui recursos valiosos de maneira justa.					
Exerce um bom raciocínio ao decidir na melhor forma de direcionar as ações.					
Compreende a complexidade da maioria das situações ao fazer julgamentos.					
Resolve conflitos de maneira justa e objetiva.					
Envolve-se em projetos de longo prazo e que valham a pena, mesmo que arrisque a sua reputação pessoal.					
Avalia de forma eficiente e eficaz os requisitos exigidos por qualquer situação.					
Evita satisfazer os seus desejos às custas dos outros.					
Lidera mudanças fundamentais, embora possam implicar sacrifício e risco pessoais.					
Mostra preocupações com as necessidades do/as subordinado/as.					
Prioriza os interesses organizacionais em detrimento dos seus próprios interesses.					

Anexo C

Escala da Qualidade da Relação Líder-subordinado

As seguintes perguntas referem-se à relação com a sua chefia. Por favor, responda às mesmas de acordo com a resposta que mais se adequa.

É habitual saber qual a satisfação que a sua chefia tem relativamente ao trabalho que, como colaborador/a, desenvolve?

1- Raramente	2 - Ocasionalmente	3 – Por vezes	4 – Com alguma frequência	5 - Frequentemente
--------------	-----------------------	---------------	------------------------------	--------------------

Em que medida a sua chefia compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?

1 - Nada	2 - Pouco	3 - Moderadamente	4 - Bastante	5 - Muito
----------	-----------	----------------------	--------------	-----------

Em que medida a sua chefia reconhece a sua potencialidade?

1 - Nada	2 - Pouco	3 - Moderadamente	4 - Bastante	5 - Muito
----------	-----------	----------------------	--------------	-----------

Independentemente da autoridade formal da sua chefia, qual a possibilidade desta utilizar o seu poder para o/a ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?

1 - Nenhuma	2 - Pouca	3 - Alguma	4 - Elevada	5 – Muito elevada
-------------	-----------	------------	-------------	-------------------

Independentemente da autoridade formal da sua chefia, qual a possibilidade desta o/a defender mesmo que isso envolva "custos" para a mesma?

1 - Nenhuma	2 - Pouca	3 - Alguma	4 - Elevada	5 – Muito elevada
-------------	-----------	------------	-------------	-------------------

A confiança que tem na sua chefia é tal que defenderia a posição dela mesmo na sua ausência.

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

Como caracteriza a relação de trabalho com a sua chefia?

1 – Extremamente ineficaz	2 – Abaixo da média	3 – Média	4 – Acima da média	5 – Extremamente eficaz
------------------------------	------------------------	-----------	-----------------------	----------------------------

Anexo D

Escala de Bem-estar

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

	1 - Nunca	2 - Raramente	3 – Por algum tempo	4 – Grande parte do tempo	5 – Quase todo o tempo	6 – Todo o tempo
Tenso/a						
Ansioso/a						
Preocupado/a						
Confortável						
Calmo/a						
Descontraído/a						
Deprimido/a						
Melancólico/a						
Infeliz						
Nervoso/a						
Motivado/a						
Entusiasmado/a						
Otimista						

Anexo E

Escala da Necessidade de Autoestima

O seguinte conjunto de afirmações procura descrever a sua forma de estar em termos sociais e de trabalho. Pensando na sua forma de estar habitual, indique em que medida concorda ou discorda das afirmações.

1 – Discordo fortemente	2 – Discordo moderadamente	3 – Discordo	4 – Não concordo nem discordo	5 – Concordo	6 – Concordo moderadamente	7 – Concordo fortemente
Prefiro estar perto de pessoas que acham que eu sou uma pessoa importante e entusiasta.						
Gosto de estar perto de pessoas quando sou o centro das atenções.						
Frequentemente desejo que as pessoas que estão à minha volta notem a minha presença e gostem daquilo que sou.						
Gosto sobretudo de pessoas que parecem sentir-se atraídas por mim.						
Não gosto de estar com pessoas que me possam dar um feedback negativo a meu respeito.						
Seria mais satisfatório se eu pudesse ter amizades muito fortes com um número relativamente pequeno de pessoas.						

Anexo F

Escala de Preferência pelo Trabalho Solitário

1 – Discordo fortemente	2 – Discordo moderadamente	3 – Discordo	4 – Não concordo nem discordo	5 – Concordo	6 – Concordo moderadamente	7 – Concordo fortemente
Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a.						
Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho/a.						
Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a.						

Anexo G

Dados Sociodemográficos – Relação com a chefia

Indique se tem uma chefia a quem reporta o seu trabalho

- ☐ Sim
- ☐ Não

Há quantos anos trabalha com esta chefia? (Se trabalha há menos de 1 ano, use casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.5; 9 meses = 0.75)

Qual a frequência de interação com a sua chefia direta?

- ☐ Diária
- ☐ Semanal
- ☐ Quinzenal
- ☐ Mensal

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

- ☐ Presencial
- ☐ Virtual
- ☐ Misto

Indique o sexo da sua chefia.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Anexo H

Dados Sociodemográficos - Participante

Peço-lhe que responda a algumas perguntas acerca da organização onde trabalha e da sua posição em relação à mesma para efeitos estatísticos.

Indique há quanto tempo trabalha na organização. (se trabalha há menos de 1 ano, use casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.5; 9 meses = 0.75).

Exerce um cargo de chefia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual é a sua situação contratual na organização?

- ☐ Efetivo
- ☐ Contrato a termo
- ☐ Trabalho temporário
- ☐ Estagiário/a
- ☐ Recibos verdes
- ☐ Outra

Qual é a dimensão da organização onde trabalha?

- ☐ Micro (até 9 trabalhadores)
- ☐ Pequena (10 a 49 trabalhadores)
- ☐ Média (51 a 249 trabalhadores)
- ☐ Grande (250 a 499 trabalhadores)
- ☐ Muito grande (mais de 500 trabalhadores)

A sua organização é:

- ☐ Privada
- ☐ Pública

- ☐ Público-privada
- ☐ Cooperativa

A sua organização tem:

- ☐ Fins não lucrativos
- ☐ Fins lucrativos

Em que setor se enquadra a organização onde trabalha)

- ☐ Setor primário (agricultura, pescas, etc.)
- ☐ Setor secundário (indústria, construção civil, obras públicas, etc.)
- ☐ Setor terciário (comércio, transportes, comunicações, etc.)

De forma a finalizar este questionário, agradeço que indique apenas alguns dados sociodemográficos para efeitos estatísticos.

Idade:

Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Não binário

Habilitações literárias:

- ☐ Ensino básico
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Anexo I

Resultados do Teste de Harman, KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

Componente								
Escala - Indicadores	1	2	3	4	5	6	7	8
LV_1	.801	-.050	-.037	-.032	-.146	-.006	.012	-.139
LV_2	.734	-.079	-.107	-.049	-.118	.097	.068	.024
LV_3	.588	-.355	.097	.184	.135	.215	-.199	.161
LV_4	.528	-.275	.035	-.058	.023	.343	.108	.285
LV_5	.427	-.117	.012	.287	.331	.156	-.011	-.360
LV_6	-.018	-.109	.195	.313	.470	.276	.428	.198
LV_7	.823	-.119	-.059	.001	-.158	-.087	-.010	-.107
LV_8	.191	-.115	-.159	.180	-.031	-.208	.776	-.049
LV_9	.766	-.175	-.068	.092	-.136	-.030	.019	-.115
LV_10	.783	-.159	.040	.088	-.041	-.104	-.020	-.131
LV_11	.639	-.218	-.017	.253	-.124	-.033	.043	-.199
LV_12	.777	-.181	-.071	.020	-.236	-.083	-.012	-.155
LV_13	.505	-.397	.020	.072	.101	.138	-.183	.343
LV_14	.707	-.112	.050	.223	-.100	-.037	-.062	-.198
LV_15	.481	-.255	.009	.337	.179	-.181	.042	-.016

LV_16	.490	-.372	.002	.229	.207	.136	-.196	-.139
LV_17	.820	-.123	-.053	-.136	-.092	-.015	-.050	-.127
LV_18	.333	-.216	.173	.429	.235	-.226	-.123	.125
LMX_1	.673	-.152	-.042	-.090	-.146	-.023	.088	.057
LMX_2	.766	-.149	-.092	-.106	-.275	.089	.082	-.007
LMX_3	.783	-.166	-.061	-.228	-.009	.050	.015	.055
LMX_4	.744	-.213	.003	-.245	-.148	.046	.038	.117
LMX_5	.770	-.232	-.115	-.137	-.004	.030	-.096	.197
LMX_6	.784	-.212	.000	-.154	.005	.043	.052	.186
LMX_7	.840	-.143	.019	-.120	-.029	-.043	-.002	.070
BES_1	.547	.584	-.012	.235	-.154	.019	-.003	.119
BES_2	.401	.639	-.067	.288	-.214	.112	-.095	.044
BES_3	.445	.549	.013	.265	-.219	.111	-.046	.005
BES_4	.692	.434	-.067	-.069	.114	-.008	.089	.023
BES_5	.478	.596	-.050	.116	-.105	.211	.127	.066
BES_6	.466	.629	.059	.041	-.094	.254	.064	.087
BES_7	.562	.541	-.047	-.016	.122	-.305	.035	.090
BES_8	.452	.313	-.129	-.010	.263	-.336	-.286	.096
BES_9	.621	.429	.066	.005	.167	-.334	-.053	.161
BES_10	.719	.229	.106	-.277	.407	.038	.053	-.133
BES_11	.682	.140	.114	-.381	.397	.011	.080	-.143

BES_12	.638	.379	.183	-.134	.372	.076	-.046	-.096
NAE_1	.154	-.108	.567	-.095	-.089	-.458	-.010	.049
NAE_2	-.051	.104	.734	-.237	-.157	.080	-.051	-.067
NAE_3	.043	-.013	.684	-.160	-.057	-.154	.199	-.147
NAE_4	.012	.032	.652	-.063	-.118	.305	.022	.125
NAE_5	.018	.094	.544	.325	-.063	.221	-.116	-.272
NAE_6	.043	-.145	.409	.344	-.152	-.330	.050	.328
Variância explicada pelo fator (% de variância)	34.772	9.087	5.733	4.029	3.677	3.337	2.707	2.453
Variância total cumulativa (% de variância)	65.795							
<i>KMO</i>	.929							
Teste de Esfericidade de <i>Bartlett</i>	6115.291, $p < .001$							