



Ana Suzete Dias Semedo

# LIDERANÇA AUTÊNTICA E SEUS EFEITOS NAS ATITUDES DOS COLABORADORES, NA CRIATIVIDADE E NA *PERFORMANCE* INDIVIDUAL: A realidade das organizações em Cabo Verde

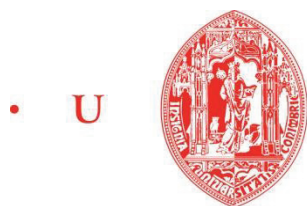
Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas, especialização em Gestão e Pessoas, orientada pelos Senhores Professores Doutores Arnaldo Coelho e Neuza Ribeiro apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Setembro de 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA





• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ana Suzete Dias Semedo

LIDERANÇA AUTÊNTICA E SEUS EFEITOS NAS  
ATITUDES DOS COLABORADORES, NA  
CRIATIVIDADE E NA *PERFORMANCE* INDIVIDUAL:  
A realidade das organizações em Cabo Verde

Tese de Doutoramento na área científica de Gestão de Empresas, na  
especialidade de Gestão de Pessoas, apresentada à Faculdade de  
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Doutor

Orientadores: Prof. Doutor Arnaldo Coelho e Prof. Doutora Neuza Ribeiro

Coimbra, 2015







*À minha Mãe*

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha gratidão a todos os que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho.

Em primeiro lugar, quero agradecer profundamente aos meus orientadores Prof. Arnaldo Coelho e Prof. Neuza Ribeiro pela honra que me concederam ao aceitarem orientar esta investigação. Obrigada pela disponibilidade, pela sabedoria que me transmitiram, pelas constantes palavras de incentivo e motivação, fundamentalmente, pelo incansável acompanhamento do desenrolar deste trabalho. Muito obrigada a ambos pela confiança que depositaram em mim e por serem incansáveis comigo.

Gostaria também de mostrar o meu apreço a todas as pessoas, em Cabo Verde, que responderam ao questionário e aos responsáveis organizacionais que autorizaram a realização do estudo.

Agradeço também aos meus colegas do Doutoramento em Gestão, em especial à Cristela por todo o apoio e pela força.

Agradeço igualmente aos meus Professores e à Universidade de Coimbra que, de uma forma ou outra, contribuíram para que prosseguisse este trabalho.

Gostaria de deixar um especial agradecimento à minha família. À minha Mãe, a quem sou eternamente grata por tudo o que tem feito por mim e pelo apoio incondicional que tem demonstrado ao longo da minha vida. Aos meus irmãos e sobrinhos por acreditarem em mim e pelo apoio demonstrado. À Né por me acompanhar sempre em todos os momentos e pela força. Ao Mika, pelo carinho, incentivo e por estar sempre do meu lado. Aos demais familiares, obrigada pelo apoio e incentivo durante este percurso.

Uma palavra de agradecimento aos meus amigos mais próximos, que mesmo distantes, me incentivaram e estiveram sempre presentes nos melhores e piores momentos.

A todos aqueles que contribuíram espontaneamente para o desenvolvimento deste estudo, o meu muito obrigada.

## RESUMO

---

Com o intuito de responder ao apelo de alguns investigadores para a necessidade de mais investigação sobre os mecanismos através dos quais a liderança autêntica (LA) influencia os colaboradores, este estudo investiga como: (a) as perceções de LA influenciam as atitudes (empenhamento afetivo, satisfação com a gestão, felicidade e superação no trabalho) e os comportamentos (criatividade e *performance* individual) dos colaboradores; (b) as atitudes explicam os comportamentos, (c) as atitudes medeiam a relação entre as perceções de LA e os comportamentos, (d) a idade e a antiguidade moderam a relação entre as perceções de LA, atitudes e comportamentos e (e) a criatividade influencia a *performance* individual.

A investigação empírica analisou os dados referentes a um questionário aplicado a uma amostra de 543 colaboradores pertencentes a várias organizações públicas e privadas de Cabo Verde. Foi utilizado o Modelo de Equações Estruturais (MEE) para testar as hipóteses propostas e a análise multi-grupo para verificar se a idade e a antiguidade podem ter impacto nestas relações.

As principais conclusões são as seguintes: (a) as perceções de LA influenciam as atitudes e a criatividade e não influenciam diretamente a *performance* individual, (b) as atitudes influenciam a criatividade exceto a satisfação com a gestão, enquanto a superação no trabalho e a felicidade explicam a *performance* individual, (c) o empenhamento afetivo, a felicidade e a superação no trabalho medeiam a relação entre as perceções de LA e a criatividade, (d) a idade e a antiguidade moderam a relação entre a LA e algumas variáveis do estudo e (e) a criatividade influencia a *performance* individual.

Os resultados deste estudo podem ajudar os gestores e as organizações a compreenderem como aumentar a criatividade e a *performance* individual através da LA, empenhamento afetivo, satisfação com a gestão, felicidade e superação no trabalho. Indiretamente, o estudo também sugere que as organizações devem concentrar-se em selecionar líderes com características autênticas, e implementar atividades apropriadas de formação e desenvolvimento que visam aumentar a LA que, por sua vez, pode originar um impacto positivo sobre as atitudes e comportamento dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Liderança autêntica, criatividade, *performance* individual, empenhamento afetivo, satisfação com a gestão, felicidade, superação no trabalho.

## ABSTRACT

---

In order to respond to the call of some investigators to the need for more research to study the mechanisms by which the authentic leadership affects the employees, this study investigates how: (a) perceptions of authentic leadership affect attitudes (affective commitment, satisfaction with management, happiness and job resourcefulness) and employees' behavior (creativity and individual performance); b) attitudes explain employees' behavior, (c) the attitudes mediate the relationship between perceptions of authentic leadership and behaviors, (d) the age and tenure moderate the relationship between perceptions of authentic leadership, attitudes and behaviors and (e) creativity influences individual performance.

Empirical research has examined the data from a questionnaire administered to a sample of 543 employees belonging to various public and private organizations in Cape Verde.

Structural equation modeling (SEM) was used to test the hypotheses and multi-group analysis to identify as age and tenure may impact these relationships.

The main findings are as follows: (a) perceptions of authentic leadership affect the attitudes and creativity, but does not predict individual performance, (b) the attitudes predict creativity except satisfaction with management, while job resourcefulness and happiness explain individual performance, (c) the affective commitment, happiness and job resourcefulness mediate the relationship between perceptions of authentic leadership and creativity, (d) the age and tenure moderate the relationship between authentic leadership and some others variables and (e) creativity affects individual performance.

The results from this study can help managers to understand how to increase employees' creativity and performance through, authentic leadership, affective commitment, satisfaction with management, happiness and job resourcefulness. Indirectly, the study also suggests that organizations should focus on selecting leaders with authentic features, and implement appropriate training activities, coaching and development that aim to increase authentic leadership since this may well result in a positive impact on employees' attitudes and behavior.

**Keywords:** Authentic Leadership, creativity, individual performance, affective commitment, satisfaction with management, happiness, job resourcefulness.

## LISTA DE ABREVIATURAS

AFE- Análise Fatorial Exploratória  
AFC - Análise Fatorial Confirmatória  
BEA - Bem-Estar Afetivo  
C- Criatividade  
CCO - Comportamentos de Cidadania Organizacional  
CFI - *Comparative Fit Index*  
DEP - Desempenho Extra Papel  
DPP - Desempenho Próprio do Papel  
EA- Empenhamento Afetivo  
F- Felicidade  
FC - Fiabilidade Compósita  
GFI - *Goodness of Fit Index*  
GNOMO- Grupo Permanente de NORmalização do Vocabulário Organizacional  
IC - Intervalo de Confiança  
LA - Liderança Autêntica  
MEE - Modelagem de Equações Estruturais  
ML- Máxima Verosimilhança  
PsyCap- Capital Psicológico  
PI- Individual *Performance*  
QLA- Questionário de Liderança Autêntica  
RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*  
SG- Satisfação com a Gestão  
ST- Superação no Trabalho  
TLM - Relação de Troca Líder-Membro  
VEM - Variância Extraída Média  
VIF - *Variance Inflation Factor*



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1- Dimensões da LA .....	18
Tabela 1.2- Componentes do empenhamento organizacional (Meyer e Allen) .....	35
Tabela 1.3- Componentes do modelo de criatividade de Amabile .....	59
Tabela 1.4- Fatores da teoria do investimento em criatividade de Sternberg .....	60
Tabela 1.5- Componentes da perspectiva de sistemas – Csikszentmihalyi .....	61
Tabela 3.1- Escala de medida da liderança autêntica .....	105
Tabela 3.2- Escala de medida da satisfação com a gestão .....	106
Tabela 3.3- Escala de medida do empenhamento afetivo .....	106
Tabela 3.4- Escala de medida da superação no trabalho .....	107
Tabela 3.5- Escala de medida da felicidade .....	108
Tabela 3.6- Escala de medida da criatividade .....	109
Tabela 3.7- Escala de medida da performance individual .....	110
Tabela 3.8- Esfericidade de Bartlett, medida KMO e alfa de Cronbach .....	122
Tabela 3.9- Valores de referência para os índices de ajustamento do modelo .....	126
Tabela 3.10- Índices de ajustamento do modelo de medida inicial .....	127
Tabela 3.11- Indicadores de ajustamento do modelo de medida final .....	129
Tabela 3.12- Peso fatorial, fiabilidade compósita e variância média extraída .....	132
Tabela 3.13- Validade discriminante dos constructos .....	134
Tabela 3.14- Indicadores de ajustamento do modelo estrutural de primeira ordem .....	135
Tabela 3.15- Indicadores de ajustamento do modelo estrutural de segunda ordem .....	137
Tabela 3.16- Comparação das medidas de ajustamento do modelo de 1ª e 2ª ordem ..	138
Tabela 4.1- Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson .....	144
Tabela 4.2- Predição da LA nas atitudes e comportamento dos colaboradores e moderação da idade e antiguidade .....	147
Tabela 4.3- Qui. Quadrado e graus de liberdade dos modelos restritos e não restritos	150
Tabela 4.4- Teste de significância das diferenças entre os grupos .....	151
Tabela 4.5- Predição das atitudes na criatividade e <i>performance</i> individual .....	151
Tabela 4.6- Predição da criatividade na <i>performance</i> individual .....	155

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1- Modelo concetual de investigação .....	75
Figura 3.1- Modelo de medidas final .....	129
Figura 3.2- Modelo estrutural de primeira ordem .....	135
Figura 3.3- Modelo estrutural de segunda ordem .....	137
Figura 4.1- Modelo concetual de investigação.....	149

## SUMÁRIO

Resumo .....	iv
Abstract.....	v
Lista de abreviaturas .....	vi
Lista de tabelas.....	vii
Lista de figuras.....	viii
INTRODUÇÃO .....	1
I- REVISÃO DE LITERATURA .....	9
1.1 Introdução .....	9
1.2 Liderança Autêntica (LA) .....	10
1.2.1 Autenticidade – Abordagens conceituais.....	10
1.2.2 Liderança Autêntica .....	12
1.2.2.1 Componentes da LA.....	16
1.2.3 Organizações Autentizóticas.....	19
1.2.4 Antecedentes e consequentes das percepções de LA .....	21
1.3 Atitudes dos colaboradores .....	24
1.3.1 Satisfação com a gestão .....	24
1.3.1.1 Satisfação e insatisfação no trabalho.....	26
1.3.1.2 Satisfação no trabalho e motivação.....	27
1.3.1.3 Antecedentes e consequentes da satisfação com a gestão.....	28
1.3.2 Empenhamento Afetivo .....	32
1.3.2.1 Empenhamento organizacional: um conceito em construção .....	32
1.3.2.2 Modelo tridimensional de Meyer e Allen .....	34
1.3.2.3 Empenhamento afetivo: conceito.....	36
1.3.2.4 Antecedentes e consequentes do empenhamento afetivo.....	36

1.3.3 Felicidade .....	41
1.3.3.1 Conceito de felicidade .....	41
1.3.3.2 Felicidade no trabalho .....	42
1.3.3.3 Felicidade e bem-estar .....	44
1.3.3.4 Bem-estar afetivo como componente da felicidade .....	46
1.3.3.5 Antecedentes e consequentes da felicidade .....	47
1.3.4 Superação no trabalho .....	52
1.3.4.1 Conceito de superação no trabalho .....	52
1.3.4.2 Antecedentes e consequentes da superação no trabalho .....	54
1.4 Comportamento dos colaboradores .....	56
1.4.1 Criatividade .....	56
1.4.1.1 Noção de criatividade .....	56
1.4.1.2 Teorias de criatividade .....	58
1.4.1.3 Antecedentes e consequentes da criatividade .....	63
1.4.2 <i>Performance</i> Individual .....	66
1.4.2.1 Conceito de <i>performance</i> individual .....	66
1.4.2.2 <i>Performance</i> individual: constructo multidimensional .....	67
1.4.2.3 Antecedentes e consequentes da <i>performance</i> individual .....	70
1.4.3 Conclusão .....	71
II- QUADRO CONCETUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	73
2.1 Introdução .....	73
2.2 Modelo concetual de investigação .....	74
2.3 Hipóteses de investigação .....	76
2.3.1 Impactos da Liderança Autêntica .....	76
2.3.2 Impactos das atitudes dos colaboradores .....	86
2.3.3 Impacto da criatividade dos colaboradores .....	99

2.4	Efeitos moderadores .....	100
2.5	Conclusão .....	101
III- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....		103
3.1	Introdução .....	103
3.2	Operacionalização das variáveis .....	104
	Liderança autêntica.....	104
	Satisfação com a gestão.....	105
	Empenhamento afetivo.....	106
	Superação no trabalho .....	106
	Felicidade .....	107
	Criatividade .....	108
	<i>Performance</i> individual .....	109
3.3	Instrumento de recolha de dados .....	110
3.4	Pré-teste.....	111
3.5	Definição da amostra.....	112
3.6	Recolha de dados.....	113
3.7	Caraterização da amostra .....	114
3.8	Procedimentos estatísticos para a análise de dados.....	115
	3.8.1 Normalidade multivariada.....	115
	3.8.2 Linearidade .....	116
	3.8.3 Multicolinearidade.....	116
	3.8.4 <i>Missing values</i> .....	117
	3.8.5 <i>Outliers</i> .....	117
3.9	Análise estatística.....	117
	3.9.1 Variáveis manifestas e latentes/ endógenas e exógenas .....	118
	3.9.2 Constructos de primeira e segunda ordem .....	119

3.9.3	Dimensionalidade e fiabilidade das medidas .....	119
3.9.4	Análise fatorial confirmatória.....	122
3.9.4.1	Medidas de ajustamento e índices de modificação .....	123
3.10	Análise do modelo de medidas.....	127
3.10.1	Avaliação das medidas .....	130
Fiabilidade do constructo .....		130
Validade do constructo.....		131
3.11	Modelo estrutural .....	134
3.11.1	Resultado do modelo estrutural de primeira ordem.....	134
3.11.2	Resultado do modelo estrutural de segunda ordem.....	136
3.12	Controlo da variância do método comum .....	139
3.13	Conclusão .....	140
IV-	RESULTADOS .....	141
4.1-	Introdução .....	141
4.2	Análise descritiva .....	141
4.3	Resultados do modelo estrutural proposto .....	145
4.3.1	O impacto da LA nas atitudes, criatividade e <i>performance</i> individual .....	146
4.3.1.1	Efeitos de moderação da idade e antiguidade na relação entre LA, atitudes, criatividade e <i>performance</i> individual.....	148
4.3.2	O impacto das atitudes na criatividade e <i>performance</i> individual.....	151
4.3.2.1	Efeito mediador das atitudes na relação entre LA, criatividade e <i>performance</i> individual .....	152
4.3.3	O impacto da criatividade na <i>performance</i> individual .....	155
4.4	Conclusão .....	155
V-	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	157
5.1	Análise e discussão dos principais resultados .....	158



5.1.1 O impacto da LA nas atitudes, criatividade e <i>performance</i> individual .....	158
5.1.2 O impacto das atitudes na criatividade e <i>performance</i> individual .....	167
5.2.3 O impacto da criatividade na <i>performance</i> individual .....	174
5.3 Conclusão.....	175
VI- CONCLUSÕES.....	177
6.1 Conclusões gerais, implicações teóricas e práticas .....	177
6.1.1 Conclusões gerais .....	177
6.1.2 Implicações teóricas .....	179
6.1.3 Implicações práticas .....	181
6.2 Limitações e estudos futuros .....	183
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	185
APÊNDICES .....	217
Carta de Apresentação.....	217
Questionário .....	218



## INTRODUÇÃO

---

Os contínuos desafios e conturbações que as organizações têm vivido no decorrer dos últimos anos exigem uma nova dinâmica de gestão, onde os recursos humanos que as integram se assumem como o seu principal elemento diferenciador. Por sua vez, o homem como ser social está sempre sujeito às influências das outras pessoas com quem interage, daí a necessidade da liderança como forma de encontrar soluções conjuntas que promovam a sobrevivência do grupo ou da comunidade.

Atualmente, a liderança assume um papel importante no seio organizacional, uma vez que, o estilo de supervisão adotado pelos líderes pode influenciar, direta ou indiretamente, os comportamentos e atitudes dos colaboradores. O mundo dos negócios, por sua vez, está cada vez mais competitivo devido a várias mudanças tecnológicas, e para fazer face a essa situação torna-se fundamental reconhecer a importância crescente da liderança para o sucesso organizacional. A liderança é definida como sendo um processo de gestão da organização que consiste em proporcionar uma comunicação eficaz, motivação e incentivo aos funcionários, no sentido de desempenharem as suas tarefas que, por sua vez, facilita a consecução dos objetivos delineados (Stoner *et al.*, 2000; Darvish e Rezaei, 2011). É também considerada como a capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores e de lidar com valores individuais e organizacionais (Ghorbani, 2009). Uma liderança eficaz define onde a empresa deve estar a médio prazo, alinhando os colaboradores com essa intenção, inspirando-os para trabalhar em conjunto, com vista à concretização dos objetivos traçados. A liderança nas organizações é ainda percebida e valorizada pelos diversos *stakeholders*, como sendo um elemento chave do sucesso, um fator diferenciador com forte impacto na concretização dos objetivos, pela motivação que imprime nos seus colaboradores (Silva e Torres, 2010).

## INTRODUÇÃO

No entanto, devido a imensos escândalos morais e financeiros de empresas outrora reputadas, cujos líderes enveredaram por práticas pouco virtuosas e antiéticas, surge a liderança autêntica (LA) como sendo a liderança baseada no caráter moral do líder, na preocupação para com os outros e na congruência entre os valores éticos e a ação (Shahid, 2010). A LA retrata a capacidade dos líderes em influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos tendo presente valores como integridade, honestidade, um tratamento equilibrado, autêntico e uma relação baseada na transparência (Walumbwa *et al.*, 2008). A pertinência do tema da liderança autêntica prende-se com a magnitude de impactos que esta tem nos indivíduos e na própria organização. Tendo em conta o impacto que o clima organizacional tem na *performance* das organizações, é preciso promover um ambiente organizacional adequado começando por proporcionar um bom relacionamento entre os líderes e os colaboradores, sendo que um dos principais desafios para as organizações é a retenção dos melhores talentos num ambiente empresarial altamente competitivo.

Embora a investigação sobre LA seja recente, existem alguns estudos que procuram uma melhor compreensão sobre esta temática, o seu impacto nas organizações e na vida dos seus colaboradores (por exemplo, Walumbwa *et al.*, 2008; Walumbwa *et al.*, 2010; Wong *et al.*, 2010; Gardner *et al.*, 2011; Rego *et al.*, 2013; Alok, 2014). A ideia de que LA é extremamente importante nas organizações tem sido apoiada, uma vez que ajuda os seus membros a empenharem-se no trabalho, promovendo melhor clima social e melhores relações entre líderes e colaboradores (George, 2003; Avolio e Gardner, 2005). Ilies *et al.*, (2005) sugerem que os líderes com autenticidade relacional esforçar-se-ão para manter relações abertas e verdadeiras com os seus seguidores originando uma série de resultados positivos. Neste contexto, Nazari e Emani, (2012) defendem a necessidade de mais estudos sobre a LA e seu desenvolvimento. Avolio e Mhatre (2012), por seu turno, têm alertado para a necessidade de mais investigações que procurem perceber os mecanismos através dos quais a LA influencia as respostas afetivas dos colaboradores.

### Objetivos do estudo

Esta investigação pretende responder ao desafio proposto pelos autores acima mencionados e segue a mesma linha de investigação. Ou seja, investiga como a LA influencia as atitudes dos colaboradores a sua criatividade e a sua *performance* individual. Mais concretamente, procura perceber como:

- (a) As perceções de LA explicam as atitudes (empenhamento afetivo, satisfação com a gestão, felicidade e superação no trabalho) e os comportamentos (criatividade e *performance* individual) dos colaboradores;
- (b) as referidas atitudes explicam os referidos comportamentos;
- (c) as atitudes medeiam a relação entre as perceções de LA e os comportamentos;
- (d) a idade e a antiguidade moderam a relação entre as perceções de LA, atitudes e comportamentos e
- (e) a criatividade influencia a *performance* individual.

### Contexto e pertinência do estudo

O estudo empírico foi realizado em Cabo Verde, um país onde existem poucos recursos e o seu sucesso económico passa por ganhar e manter as vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Trata-se de um estudo pioneiro em Cabo Verde, que será importante na medida em que permite compreender a realidade do país em relação à forma como os líderes podem fomentar a criatividade e a *performance* dos colaboradores que, por sua vez, são fulcrais para auxiliar as organizações a enfrentarem os desafios competitivos e a tirarem partido das oportunidades que surgem.

Para além de ser o primeiro estudo nesse âmbito, em Cabo Verde, verificou-se também que, em outros contextos, existem estudos sobre LA, empenhamento afetivo, criatividade e *performance* individual, mas nenhum deles integra estes conceitos num único estudo. Verificou-se também que são escassos os estudos sobre felicidade e

## INTRODUÇÃO

superação no trabalho. Nesse sentido, a originalidade deste estudo centra-se na sua integração, ou seja, ao contrário dos anteriores, este estudo promove uma visão holística unificando os diversos impactos da LA sobre criatividade e *performance* dos colaboradores através do efeito mediador das variáveis atitudinais. Ou seja, fornece um modelo que descreve a cadeia de efeitos entre LA, atitudes, criatividade e *performance* individual. Por outro lado, existem muitos estudos sobre a liderança e suas consequências, mas pouco tem sido feito em relação à LA e seu impacto no comportamento dos colaboradores. Este estudo tem o objetivo de preencher as referidas lacunas de investigação, mostrando como a LA pode ser uma mais-valia proporcionando uma mudança positiva na vida dos colaboradores em particular e das organizações em geral.

Conforme se referiu anteriormente, a LA tem impactos positivos tanto para os colaboradores como para as organizações e tem despertado o interesse dos investigadores. A LA é definida como um processo que combina as capacidades positivas do líder e um contexto organizacional altamente desenvolvido (Luthans e Avolio, 2003) e representa um padrão de comportamento do líder que promove tanto as habilidades psicológicas positivas como o clima ético positivo, para fomentar a maior autoconsciência e uma perspectiva moral internalizada que, posteriormente, produzem um tratamento mais equilibrado de informações e maior transparência relacional no trabalho com os seus seguidores contribuindo para o seu autodesenvolvimento positivo (Walumbwa, *et al.*, 2008). De acordo com a literatura disponível, as dimensões que a maioria dos investigadores e académicos (Avolio, 2005; Gardner *et al.*, 2005 e Walumbwa *et al.*, 2008) considera são: (1) Autoconsciência, (2) Transparência relacional; (3) Perspetiva moral interna e (4) Processamento equilibrado de informação. Tem sido fomentada a ideia de que a LA é extremamente importante nas organizações, uma vez que ajuda os seus membros a comprometerem-se com o trabalho, promovendo um ambiente que apoia tanto os líderes como os seus colaboradores, (George, 2003, Avolio e Gardner, 2005). Assim sendo, este estudo pretende averiguar a importância da LA nas atitudes dos colaboradores, nomeadamente na sua satisfação com a gestão, empenhamento afetivo para com a organização, sua felicidade e superação no trabalho e ainda na sua criatividade e *performance* individual.



De acordo com a literatura, a satisfação com o trabalho é uma das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional e as políticas de gestão da organização fazem parte do conjunto de causas que podem influenciar a satisfação no trabalho. A satisfação com a gestão da organização é considerada como uma das dimensões da satisfação no trabalho do mesmo modo que a satisfação com remuneração, supervisor, oportunidades de progressão na carreira, colegas de trabalho, satisfação com o trabalho em si e satisfação com os clientes, (Churchill *et al.*, 1974). A satisfação no trabalho é considerada como representação de uma resposta eficaz aos aspetos específicos do trabalho (Chen, *et al.*, 2006). Ou seja, é o resultado de percepções pessoais para com o conteúdo do seu trabalho e que lhe proporciona o que é valioso. Os autores Martinez e Paraguay (2003) defendem que o grande interesse dos estudos sobre esta temática resulta da influência que a satisfação no trabalho pode exercer sobre o colaborador, nomeadamente no seu bem-estar, saúde, atitudes e comportamentos de cariz profissional, social e pessoal. A satisfação com a gestão, sendo uma das vertentes da satisfação no trabalho, parece ser uma variável fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores e da própria organização proporcionando inúmeros benefícios aos mesmos.

O empenhamento afetivo, por seu turno, é uma das dimensões do empenhamento organizacional que consiste na ligação pessoal e afetiva do colaborador com a organização, isto é, o laço emocional para com a organização. Os colaboradores afetivamente empenhados permanecem na organização porque querem (i.e., desejam fazê-lo), (Meyer e Allen, 1984). Segundo Meyer e Allen (1997), o desenvolvimento do empenhamento afetivo tem em conta as experiências psicológicas compensadoras e pressupõe uma postura positiva e ativa na relação entre o indivíduo e a organização. A literatura revela que, das três vertentes do empenhamento organizacional (afetiva, instrumental e normativa), a afetiva é aquela que tem implicações mais desejáveis para o comportamento dos indivíduos na organização. Existem vários estudos que procuram perceber os determinantes e consequentes do empenhamento afectivo, como por exemplo, os estudos de Steers (1977); Meyer e Herscovitch (2001) Meyer *et al.*, (2002); Rego *et al.*, (2012).

Os estudos sobre a felicidade, por sua vez, têm crescido nos últimos anos. Ela é entendida como uma experiência subjetiva na medida em que as pessoas consideram-se

## INTRODUÇÃO

felizes ou não, de acordo com o grau em que elas acreditam que o são ou não (Rego, 2009a). Alguns investigadores tratam a felicidade como o bem-estar psicológico, que é um construto multidimensional incluindo diversos componentes, tais como bem-estar afetivo, competência, aspiração, autonomia, funcionamento integrado e satisfação (Daniels, 2000; Diener, 2000). Este estudo centra-se na componente do bem-estar afetivo que, segundo Daniels (2000), refere-se à experiência frequente de afetos positivos e experiência infrequente de afetos negativos e é um dos mais importantes indicadores de bem-estar psicológico. Daniels (2000) propõe um bem-estar afetivo no trabalho que abrange cinco dimensões bipolares (ansiedade/conforto, depressão/prazer, o aborrecimento / entusiasmo, cansaço/vigor e raiva/serenidade). A felicidade no trabalho é um fator de elevada relevância para a vida das pessoas e das organizações onde trabalham e têm surgido vários estudos que tentam identificar o quanto as pessoas se consideram felizes no trabalho. É um tema relativamente recente no contexto organizacional e nota-se que ainda existe espaço para mais investigação nesta área.

A superação no trabalho representa a propensão que as pessoas têm para superar obstáculos e angariar recursos escassos na prossecução dos objetivos relacionados com o trabalho, (Licata *et al.*, 2003). Ou seja, é a capacidade das pessoas enfrentarem os vários desafios existentes no ambiente de trabalho procurando soluções para os problemas, com o intuito de atingir os objetivos que podem ser individuais ou relacionados com a organização. Licata *et al.*, (2003) caracterizam esta construção teórica como sendo influenciada por traços de personalidade nomeadamente a conscienciosidade e abertura à experiência. No entanto, existem poucos trabalhos de investigação sobre este tema que parece ter importância tanto para as organizações como para os seus colaboradores.

A criatividade, por sua vez, é percebida como a produção de alguma coisa pela primeira vez, na medida em que representa um aspeto dramático da mudança organizacional que pode fornecer uma chave para compreender o fenómeno da mudança e, em último caso, a eficiência e sobrevivência organizacional (Woodman *et al.*, 1993).

Para outros, ela é simplesmente percebida como a produção de ideias e soluções novas e úteis (Amabile, 1988; Shalley *et al.*, 2004; George, e Zhou, 2007). Pode-se

verificar através de suas definições, que a criatividade apresenta influências tanto para as organizações como para as pessoas individualmente. A criatividade pode ser considerada um dos principais processos através dos quais os indivíduos manifestam as suas potencialidades enquanto seres humanos.

Por fim, a *performance* individual tem a ver com um conjunto de comportamentos ou ações do indivíduo que são relevantes para os objetivos da organização, (Campbell, 1990). Quando os colaboradores desempenham bem a sua tarefa representam uma mais-valia e mostram ser um ativo valioso para a organização (Yucel e Bektas, 2012; Meesala, 2013). Ao apresentarem desempenhos significativos, os colaboradores sentem-se melhor consigo mesmo, aumentam a sua autoestima, saúde, felicidade e crescimento pessoal, transferindo esses sentimentos para a organização. Desta forma, vêem o seu trabalho mais como uma vocação do que trabalho o que aumenta a sua *performance*, (Gavin e Mason, 2004; Rego *et al*, 2007). A mensuração da *performance* individual, segundo Mott (1972), é feita através de três dimensões: Produtividade, adaptabilidade e flexibilidade.

### **Estrutura da tese**

A presente tese está organizada em seis capítulos. Após esta introdução, onde se expõe o objeto, os objetivos e as linhas de orientação da tese segue o primeiro capítulo que é constituído por três partes. Na primeira parte, apresenta-se uma perspetiva geral dos principais desenvolvimentos teóricos, conceituais e empíricos relacionados com a LA. Na segunda parte deste capítulo, são apresentadas as variáveis satisfação com a gestão, empenhamento afetivo, felicidade e superação no trabalho. Fornece-se uma visão geral acerca dos principais desenvolvimentos teóricos e empíricos relacionados com cada uma das variáveis, bem como os principais modelos de abordagem e suas definições. Apresenta-se também a sistematização dos principais antecedentes e consequentes de cada uma delas. Na terceira parte, são apresentadas as variáveis criatividade e *performance* individual, os principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com os mesmos bem como os seus principais antecedentes e consequentes.

## INTRODUÇÃO

O segundo capítulo é dedicado ao quadro conceitual, onde se apresenta o modelo teórico proposto, as justificações teóricas das hipóteses formuladas e as respectivas hipóteses e as razões que sustentam a moderação das variáveis de controlo idade e antiguidade.

O quadro metodológico é apresentado no terceiro capítulo. Após uma breve introdução do capítulo, apresenta-se a abordagem sobre a operacionalização das variáveis e as escalas utilizadas, o instrumento de recolha de dados, pré-teste, definição da amostra, recolha de dados e caracterização da amostra. Fazem parte deste capítulo, os procedimentos estatísticos para a análise de dados, a análise estatística, bem como os procedimentos para diminuir os riscos da variância do método comum. No final do capítulo faz-se uma breve conclusão do mesmo.

O quarto capítulo é dedicado aos resultados da investigação. Começa-se por fazer a introdução do capítulo seguida da análise descritiva. Na segunda parte apresentam-se os resultados do modelo de investigação, tendo em conta as relações propostas no capítulo conceitual e, finalmente, apresenta-se a conclusão do capítulo.

O quinto capítulo é dedicado à discussão dos resultados. Primeiramente faz-se uma breve introdução do capítulo. Seguidamente apresentam-se as análises e discussão dos principais resultados. Finalmente apresenta-se uma breve conclusão do capítulo.

Por fim, o sexto capítulo dedica-se às principais conclusões do estudo. Tal como acontece nos outros, também neste capítulo começa-se por fazer uma breve introdução do mesmo. De seguida, apresentam-se as conclusões gerais e as implicações teóricas e práticas. Finalmente, as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras são expostas na terceira e última parte do capítulo.

### REVISÃO DE LITERATURA

---

#### 1.1 Introdução

A finalidade deste capítulo é descrever um conjunto de pressupostos teóricos que servem de base e constituem referências fundamentais na evolução dos temas abordados. O campo da gestão de pessoas é caracterizado por uma grande diversidade de abordagens teóricas, que nem sempre são destacadas de forma clara na literatura (Moura, 2000). O estudo sobre o impacto da LA nas organizações e na vida dos seus colaboradores tem despertado a atenção de diversos investigadores (Walumbwa *et al*, 2008; Wong *et al.*, 2010; Gardner *et al*, 2011; Rego *et al*, 2013; Alok, 2014). No entanto, estes estudos centraram-se apenas na relação entre LA e uma ou duas das variáveis consideradas neste estudo. Este estudo apresenta a cadeia de efeitos entre a LA, atitudes e comportamentos dos colaboradores. Conforme foi referido anteriormente, existe falta de estudos que integrem esses conceitos num único modelo e que estudem os mecanismos através dos quais a LA influencia a criatividade e a performance individual dos colaboradores. Esta investigação visa preencher a lacuna existente apresentando a seguinte estrutura para este capítulo:

Primeiro, apresenta-se uma perspetiva geral dos principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com LA. Começa-se com uma breve apresentação da autenticidade e de seus aspetos conceptuais. De seguida, apresenta-se a definição de LA e as características de um líder autêntico.

## REVISÃO DE LITERATURA

A seguir apresentam-se as quatro dimensões da LA (autoconsciência, transparência relacional, perspectiva moral interna e o processamento equilibrado de informação). Posteriormente, apresentam-se as organizações autênticas e, finalmente, sistematizam-se os principais antecedentes e consequentes da LA.

Segundo, são apresentadas as variáveis atitudinais, nomeadamente a satisfação com a gestão, empenhamento afetivo, felicidade e superação no trabalho. Fornece-se uma visão geral acerca dos principais desenvolvimentos teóricos e empíricos relacionados com cada uma das variáveis, bem como os principais modelos de abordagem e suas definições. Apresenta-se também a sistematização dos principais antecedentes e consequentes de cada uma delas.

Terceiro, analisam-se as variáveis relacionadas com o comportamento dos colaboradores, mais especificamente a sua criatividade e *performance* individual. Tal como acontece com as outras variáveis, apresentam-se os principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com a criatividade e *performance* individual bem como os seus principais antecedentes e consequentes.

## 1.2 Liderança Autêntica (LA)

### 1.2.1 Autenticidade – Abordagens conceituais

Para uma melhor compreensão da LA, é importante perceber o conceito de autenticidade. A autenticidade não é um conceito novo, mas o que é recente é a sua associação à liderança. Autenticidade pode ser definida como “ser fiel a si mesmo”, ou seja, o reflexo de valores e crenças internas de uma pessoa no seu comportamento, que pode ser bom ou mau (Shamir e Eilam, 2005; Walumbwa, *et al.*, 2008). Harter (2002) explica o termo autenticidade como a combinação de experiências pessoais (valores, pensamentos, emoções e crenças) e ações que estão de acordo com o verdadeiro “eu” (expressar o que realmente se pensa e acredita, e agir em conformidade). É o reconhecimento de si mesmo e do ato, a fim de se expressar de maneira que seja consistente com os seus pensamentos e



sentimentos. A autenticidade é, muitas vezes, confundida com sinceridade (Erickson, 1995), mas estes dois conceitos são distintos. A sinceridade é a expressão externa de sentimentos e pensamentos alinhados com a realidade vivida pela pessoa. Este conceito tem implícita a ideia de interação com outros, na medida em que avalia se o “eu” é representado de forma verdadeira e honesta perante outros. Já a autenticidade é mais do que um sentimento e está relacionada com o facto de ser verdadeiro consigo mesmo, refletindo o verdadeiro “ser” de cada um, é “auto-suficiente” e manifesta-se sem a presença do outro (Avolio e Gardner, 2005).

Nesse sentido, uma pessoa será tão mais autêntica quanto maior for a fidelidade que ela tiver em relação às suas emoções, às suas necessidades, aos seus desejos e às suas referências ou crenças. Avolio *et al.* (2004), por sua vez, definem a autenticidade como um processo de desenvolvimento do indivíduo que promove a autoconsciência e as percepções corretas, capacita a autorregulação, e alinha o comportamento deste com os seus valores internos, as suas crenças, as suas emoções e os seus pensamentos. Outros autores, como Ilies *et al.* (2005), consideram a autenticidade um construto psicológico que reflete as tendências gerais para o indivíduo se ver a si próprio num ambiente social e para conduzir a sua vida de acordo com os seus valores mais profundos. Nesse mesmo sentido, o modelo desenvolvido por Kernis (2003) defende que autenticidade produz níveis de autoestima elevados, ou seja, defende que, quando os indivíduos se conhecem e se aceitam a si próprios, incluindo as suas forças e fraquezas, apresentam elevados níveis de autoestima. Acrescenta ainda que, estes indivíduos que têm comportamentos autênticos, refletem consistência entre os seus valores, crenças e ações. Já Erickson (1995) considera a autenticidade como um adjetivo “relativo”, isto porque as pessoas não são totalmente autênticas ou não-autênticas. Ou seja, defende que a autenticidade pode ser vista de forma contínua, na qual os indivíduos podem variar entre os extremos de serem totalmente autênticos ou totalmente não autênticos.

No entanto, quando associada à liderança, a autenticidade deixa de ser um referencial próprio de si mesmo, visto que, por definição, a liderança envolve um processo de influência pessoal entre líder e seguidores. Existem evidências crescentes de que uma

abordagem autêntica é bastante desejável e eficaz para o avanço do fator humano e para alcançar resultados positivos e duradouros pelas organizações (Walumbwa *et al.*, 2008).

### 1.2.2 Liderança Autêntica

Hoje em dia, as organizações vivenciam várias crises de liderança associadas aos inúmeros escândalos que têm fomentado uma maior discussão e preocupação quanto ao papel dos líderes, obrigando a uma maior reflexão sobre questões ligadas aos modelos de gestão e liderança (George, 2003). Assiste-se a imensos escândalos morais e financeiros de empresas outrora reputadas, cujos líderes enveredaram por práticas pouco virtuosas (Rego *et al.*, 2010). É neste contexto que surge a preocupação com a ética e a confiança nos líderes e na identificação de um estilo de liderança mais genuíno e baseado em valores. Ganha destaque uma nova teoria de liderança, a liderança autêntica, como sendo a liderança baseada no caráter moral do líder, na preocupação para com os outros e na congruência entre os valores éticos e a ação. Ou seja, retrata a capacidade dos líderes em influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos através de um tratamento equilibrado, transparente e autêntico.

Walumbwa, *et al.*, (2008) defendem que numerosos escândalos, corrupção, gestão e desafios sociais mais amplos voltados para organizações públicas e privadas, têm contribuído para a recente atenção atribuída à autenticidade e LA. Segundo estes autores, a convergência destes desafios provocou a necessidade das chamadas formas mais positivas de liderança em instituições e organizações com o intuito de restaurar a confiança em todos os níveis de liderança. A LA é um tema relativamente novo no domínio da liderança que foi desenvolvido no contexto organizacional recente, a fim de evitar as práticas não-éticas e indesejadas dos líderes dentro da organização (Shahid, 2010).

Embora a preocupação com a LA só se tenha iniciado recentemente, destacam-se diversos estudos que procuram um melhor entendimento sobre esta matéria, bem como perceber qual o seu impacto nas organizações e na vida dos seus colaboradores. Neste sentido, Luthans e Avolio, (2003) definem-na como um processo que combina as

capacidades positivas do líder e um contexto organizacional altamente desenvolvido. Para estes autores, um líder autêntico tem a capacidade de promover atitudes positivas a partir de habilidades psicológicas positivas que não só contribuem para uma maior autoconsciência e auto-regulação dos seus comportamentos, mas também contribuem para que os seus pares se transformem em líderes, já que os seus valores, crenças e comportamentos servem de modelo para o desenvolvimento destes. Nos últimos anos, tem sido fomentada a ideia de que a LA é extremamente importante nas organizações, uma vez que ajuda os seus membros a comprometerem-se com o trabalho, promovendo um ambiente que apoia tanto os líderes como os seus seguidores (Avolio e Gardner, 2005).

Walumbwa, *et al.*, (2008), por sua vez, definem a LA como sendo um padrão de comportamento do líder que promove tanto as habilidades psicológicas positivas como o clima ético positivo, para fomentar a maior autoconsciência e uma perspetiva moral internalizada que, posteriormente, produzem um tratamento mais equilibrado de informações e maior transparência relacional no trabalho com os seus seguidores contribuindo para o seu auto-desenvolvimento positivo.

No seu estudo, George (2003) defende que os líderes autênticos, apesar da sua intenção de servir aos outros através da sua forma de liderar, são genuínos e fortalecem os seus seguidores. Na mesma linha de pensamento, Gardner *et al.*, (2005) defendem que a LA é mais do que a autenticidade do líder como pessoa, pois inclui também relações autênticas com os seguidores e colegas que são caracterizadas pela abertura, confiança e transparência. Ou seja, é uma liderança baseada em objetivos claros com especial ênfase no desenvolvimento dos seus seguidores.

O líder autêntico, segundo Shamir e Eilam (2005), tem as seguintes características:

- i. Não falsifica a sua liderança. Ou seja, as suas ações são de acordo com o seu “próprio eu” e não age de acordo com as expectativas dos outros;
- ii. Não lidera para conseguir *status*, honra ou quaisquer outras recompensas pessoais;

## REVISÃO DE LITERATURA

- iii. Não é imitador mas é original. Pois o processo através do qual chega às suas convicções e causas não é um processo de imitação, embora as suas convicções, os seus valores e missões possam ser similares às dos outros líderes;
- iv. As suas ações são baseadas em valores e convicções. O que o líder autêntico diz corresponde exatamente àquilo em que acredita, pois é caracterizado por altos níveis de integridade e transparência.

De acordo com estas definições, pode dizer-se que a autenticidade se refere a algo que é genuíno, original, e não uma falsificação. No entanto, é importante notar que ela não é uma condição de existência do ser humano, ou seja, as pessoas nunca são totalmente autênticas ou não autênticas, podendo apresentar diferentes graus de autenticidade (Erickson, 1995).

Segundo Avolio *et al.*, (2004), os líderes autênticos possuem uma certa consciência da sua forma de pensar e de agir. Desta forma, são percebidos como pessoas conscientes não somente das suas próprias perspectivas, valores morais, conhecimentos e forças, mas também são conscientes das características dos outros indivíduos com que interagem.

Para Avolio (2005), o que diferencia um líder autêntico dos demais líderes é o facto de ele ancorar um profundo senso de si mesmo e posicionar-se em relação a situações importantes de acordo com os seus valores e suas crenças. Não obstante, ele transmite aquilo em que acredita no que respeita aos princípios, valores e ética através de ações ou palavras. Para este autor, o surgimento da LA constitui uma construção de raiz do conceito de liderança, uma vez que qualquer tipo de liderança pode atuar sobre este estilo de liderança. Um líder pode ser transformacional, transacional, participativo e ser também autêntico. Por exemplo, o líder autêntico transformacional pode ser autoconsciente e relacionalmente transparente, mas pretende eliciar o desempenho dos seus seguidores. Por outro lado, o líder autêntico transacional é igualmente autoconsciente e relacionalmente transparente, mas emprega recompensas contingentes para motivar os seus seguidores.

## REVISÃO DE LITERATURA

Já Gardner *et al.*, (2005) e Walumbwa *et al.* (2008) explicam que a concepção de LA é muito mais do que ser fiel a si mesmo. Avolio (2010) destaca a liderança transformacional e a carismática como sendo lemas/raízes para os estudos sobre a liderança autêntica. Ou seja, as diferenças entre a liderança carismática e a transformacional, desperta para uma liderança autêntica. Este autor acrescenta que o líder carismático personalizado é inspirador e talvez até mesmo visionário, mas o seu foco está em acumular poder, controlando os seus seguidores e os principais *stakeholders* e, sempre que necessário, exerce o poder para seu próprio benefício, em detrimento dos benefícios do grupo e/ou da sociedade. Esta distinção entre o "bom" e o "mau" líder carismático desencadeou uma longa linha de investigação que tem mostrado empiricamente que a liderança transformacional envolve positivamente os indivíduos em todos os níveis de quase todos os tipos de organização (Avolio, 2010).

Nesse sentido, e para esclarecer esta questão, Shamir e Eilam (2005) consideram que o grau de autenticidade dos líderes depende:

- i. Do nível de clareza do seu autoconceito, sendo que esta clareza se centra à volta de valores e convicções fortes; as crenças pessoais destes líderes são claras, confiantemente definidas e internamente consistentes.
- ii. Do grau de incorporação do papel de líder; os líderes autênticos pensam em si como líderes e desempenham o seu papel constantemente mesmo quando não estão a trabalhar. Nesse sentido, não necessitam de usar o termo líder para se definirem;
- iii. Do grau de concordância dos seus objetivos; estes líderes são motivados pelos objetivos que representam, as suas crenças, os seus princípios e os seus valores centrais.
- iv. Do grau de consistência do seu comportamento e do seu autoconceito. Conforme se referiu anteriormente, a LA é um conceito que surgiu recentemente na literatura, portanto é fundamental perceber quais as consequências da presença de líderes

autênticos nas organizações, verificar as repercussões originárias do seu modo de agir e perceber os mecanismos pelos quais afetam os seguidores e as empresas.

### 1.2.2.1 Componentes da LA

É fundamental perceber quais os processos através dos quais os líderes autênticos operam, com vista a alcançar os objetivos propostos. De acordo com a literatura disponível as dimensões que a maioria dos investigadores e académicos considera são: (1) autoconsciência; (2) transparência relacional; (3) perspectiva moral interna e (4) processamento equilibrado de informação (Walumbwa *et al.*, 2008, Gardner *et al.*, 2005) (**Tabela 1.1**). Assim, neste estudo consideram-se estes quatro componentes da LA.

#### **Autoconsciência** (*self-awareness*)

Segundo Avolio (2005), a autenticidade do líder deve-se à sua autoconsciência que tem a ver com a compreensão mais profunda das suas próprias forças e fraquezas e da natureza multifacetada de si próprio. Implica também que os líderes estejam cientes dos seus impactos nas outras pessoas, tendo igualmente noção da forma como os outros os veem, o que implica uma constante reavaliação através de exposição e comentários de outras pessoas (Kernis, 2003; Walumbwa *et al.*, 2008). Vários estudos sobre LA consideram que os líderes autênticos possuem autoconhecimento, que reflete clareza sobre os seus valores e suas convicções (Shamir e Eilam, 2005; Sparrowe, 2005). Nesse sentido, Lennick e Kiel (2009) enaltecem que quando um indivíduo se quer tornar num líder eficaz, torna-se fundamental que os colegas compreendam exatamente essa intenção, do mesmo modo que a razão por que se tem determinadas ações. Acrescentam ainda que quando não existe autoconsciência, a pessoa continua a ser um mistério para si próprio, e para os outros. Na ausência da autoconsciência, existe uma capacidade limitada da pessoa se auto corrigir, na medida em que não possui consciência dos seus sentimentos.

### **Transparência relacional** (*relational transparency*)

Alguns estudos também defendem que os líderes, para serem autênticos, precisam proporcionar algum grau de abertura aos seus subordinados. Ou seja, as suas verdadeiras opiniões e sentimentos devem ser expressados de uma forma transparente. Isto manifesta-se em comportamentos como compartilhar abertamente informações e expressar pensamentos e sentimentos verdadeiros na interação interpessoal, evitando expressões emocionais inadequados (Avolio *et al.*, 2004; Shamir e Eilam, 2005). Posteriormente, Luthans e Avolio (2006) defendem que a transparência é uma das características fundamentais do líder autêntico, especialmente na sociedade moderna em que se vive. Por sua vez, Goleman *et al.*, (2009), explicam que algumas características de que são exemplos a transparência, a confiança e a verdade, quando relacionadas com o poder representam conceitos éticos organizacionalmente relevantes. Segundo estes autores, atitudes como, por exemplo, fornecer igual acesso à informação para todos, não recompensar a falsa lealdade, dão origem ou estimulam culturas que manifestem essas mesmas características.

### **Perspetiva moral interna** (*internalized moral perspective*)

Uma outra característica importante dos líderes autênticos é a perspetiva moral e ética, na medida em que a autenticidade da liderança deve ser refletida nas decisões e comportamentos e na sua compatibilidade com os valores previamente demonstrados. Esta dimensão descreve o facto de o líder ser orientado por padrões de conduta moral e agir de acordo com eles, em detrimento das pressões do grupo, organizações ou pressões da própria sociedade (Gardner *et al.*, 2005; Walumbwa, *et al.*, 2008, Avolio e Gardner, 2005). Nesse sentido, Lennick e Kiel (2009) defendem que os valores morais são partilhados pelos grandes líderes e grandes pessoas, visto que acreditam na responsabilidade sobre si próprio e perante os outros, bem como na sua honestidade. Possuem também outra característica que é a compaixão pelos outros e sabem como perdoar a si mesmos e os outros.

**Processamento equilibrado de informação** (*balanced processing*)

Também o processamento equilibrado de informação é considerado pela literatura como uma das características importantes dos líderes autênticos. Segundo esta perspectiva, a autenticidade do líder deve-se à consideração do líder em relação às opiniões dos colaboradores aquando da tomada de decisão. Analisa objetivamente toda a informação relevante antes de tomar uma decisão, havendo uma certa imparcialidade na tomada de decisão. Ou seja, os líderes autênticos não distorcem nem ignoram as informações reunidas (Kernis, 2003), mas prestam bastante atenção tanto às interpretações positivas como negativas, incentivam diversos pontos de vista, constroem redes relacionais colaborativas e criam oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento (Gardner *et al.*, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008).

**Tabela1.1- Dimensões da LA**

Dimensões	Características
Autoconsciência	Compreensão das próprias forças e fraquezas e da natureza multifacetada de si próprio. Consciência do seu impacto nas outras pessoas.
Transparência relacional	As verdadeiras opiniões e sentimentos devem ser expressados de uma forma transparente. Comportamentos como compartilhar abertamente informações e expressar pensamentos e sentimentos verdadeiros.
Perspetiva moral interna	Forma de autorregulação interna e integrada, que é guiada por padrões e valores morais internos e não devido a pressões organizacionais ou da sociedade. Tomada de decisão e comportamento que são consistentes com estes valores internos.
Processamento equilibrado de informação	Análise objetiva dos dados antes de tomar decisões, solicitando pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas. Consideração em relação às opiniões dos colaboradores aquando da tomada de decisão.

**Fonte:** Construído a partir de Walumbwa *et al.*, (2008).

Em suma, na perspetiva dos autores supracitados, a LA pode ser definida como um padrão do comportamento do líder que promove tanto as habilidades psicológicas positivas como o clima ético positivo, para fomentar a autoconsciência, a transparência



relacional no trabalho dos líderes com os seus subordinados, a perspectiva moral interna, e o processamento equilibrado da informação aquando da tomada de decisão. Por outras palavras, um líder autêntico apresenta um padrão de transparência e clareza nos seus comportamentos para com os outros, compartilha as informações necessárias para tomar as suas decisões e divulga os seus valores, motivações e sentimentos pessoais, é perseverante e permite que os seguidores avaliem a competência e a moralidade das suas ações (Walumbwa *et al.*, 2008).

No entanto, a atuação do líder autêntico e dos seus seguidores é facilitada por determinados climas ou ambientes organizacionais. Ou seja, para colocar em prática a sua autenticidade na relação com os seguidores é fundamental a existência de determinadas características na organização. Como por exemplo, o espírito de camaradagem dos membros do grupo, a credibilidade e confiança por parte dos líderes, a comunicação aberta e franca com os líderes, a oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e a equidade e conciliação, isto é, organizações autenticizóticas.

### 1.2.3 Organizações Autenticizóticas

Conforme referido acima, as organizações devem proporcionar condições necessárias para garantir o desenvolvimento dos líderes e dos seguidores que, por sua vez, influencia o desenvolvimento e desempenho da própria organização. Tanto os líderes como os colaboradores devem sentir que a sua organização é um “bom local de trabalho”, onde existe confiança entre os membros, orgulho daquilo que se faz e prazer em trabalhar com os outros, ou seja, uma organização autenticizótica. O termo é o resultado da junção de dois termos gregos - *Authenteekos* que significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança e *zoteekos* que significa que a organização é essencial para as pessoas, proporcionando significado para o trabalho e para as suas vidas. Foi introduzido por Kets de Vries (2001), como sendo organizações que fomentam/estabelecem um equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e organizacional dos seus colaboradores. Na perspectiva deste autor, estas organizações proporcionam aos seus membros, condições necessárias para uma existência humana e profissional saudável. As culturas das organizações autenticizóticas têm incutidos valores que posteriormente acabam por se traduzir em formas específicas de

## REVISÃO DE LITERATURA

comportamento de entre os quais destaca a franqueza, a confiança, a justiça, a alegria, o respeito pelo indivíduo, o empreendedorismo, o trabalho de equipa, a inovação, a orientação para o cliente, a abertura para a mudança, a responsabilidade e a aprendizagem contínua, (Kets de Vries, 2001). Não obstante, constata-se que estas organizações concedem determinados tipos de benefícios nomeadamente, conciliação trabalho-família, serviços de cuidado das crianças, empregos a tempo parcial, participação nos lucros, apoio médico, licenças sabáticas, seguros de saúde, áreas desportivas, fundos de pensões, horários de trabalho flexível, apoio jurídico e partilha de postos de trabalho, (Rego e Souto 2005). Alguns trabalhos realizados nesta área concluíram que as organizações autênticas são um “remédio” para combater o stresse que existe em muitas organizações. Ou seja, estas organizações proporcionam aos seus membros, sete sentidos para uma existência humana e profissional saudável: (1) Propósito; (2) autodeterminação; (3) impacto; (4) competência; (5) pertença (ou de comunidade); (6) divertimento e (7) significado (Kets de Vries, 2001; Rego e Souto, 2005; Rego e Cunha, 2008). Com base nos trabalhos destes autores, segue-se uma breve explicação dos sete sentidos.

As organizações autênticas são caracterizadas como organizações em que os líderes desenvolvem um sentido de propósito nos colaboradores através da articulação de uma visão para o futuro e de um propósito para a organização, contribuindo assim para a identidade do grupo. Estas organizações também proporcionam o sentido de autodeterminação aos seus colaboradores. Ou seja, os colaboradores sentem que controlam as suas vidas e não se sentem como meros instrumentos ao serviço de finalidades que os ultrapassam e para cuja definição não contribuem. Outra característica importante é o sentido de impacto, ou seja, nestas organizações, as pessoas sentem que as suas contribuições são tidas em conta e que produzem efeitos significativos. Sentem que as suas ações influenciam a vida organizacional. O sentido de competência também faz parte do conjunto de fatores que caracterizam este tipo de organizações. Elas apostam na aprendizagem contínua dos colaboradores, facilitando-lhes um sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal. O sentido de pertença (ou de comunidade) significa que, nestas organizações, ao sentirem que pertencem a uma comunidade as pessoas desenvolvem laços de confiança e de respeito mútuo. Nas organizações autênticas encontra-se ainda um maior sentido de divertimento, prazer ou alegria, na medida em que os seus líderes

promovem a alegria no trabalho. Finalmente, o sentido de significado é também propiciado neste meio, na medida em que as pessoas encontram significado para as suas vidas através do trabalho. Elas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do mesmo que, por sua vez, conduz a um maior envolvimento no trabalho.

### 1.2.4 Antecedentes e consequentes das percepções de LA

Sendo um tema importante e recente na literatura, torna-se necessário perceber os motivos que estão por detrás das percepções dos colaboradores em relação à autenticidade do seu líder. Foram encontrados na literatura estudos que defendem que fatores como as influências familiares, modelos, desafios e experiências educacionais ou de trabalho estão presentes no desenvolvimento da LA (Luthans e Avólio, 2003; Shamir e Eilam, 2005). Estes autores acrescentam ainda que os eventos cruciais, que podem ser as mudanças dramáticas vivenciadas e que tenham marcado a vida dos líderes e dos colaboradores, proporcionam o crescimento e desenvolvimento pessoal. Desta forma, estes dois fatores (história pessoal e acontecimentos cruciais) servirão como fonte de informação para os seguidores, na qual basearão os seus julgamentos em relação à autenticidade do líder. Para Gardner *et al.*, (2005), a história pessoal pode ser influenciada através da cultura, infância, educação, experiência de vida e de trabalho e a ocupação. E as ocasiões cruciais em ambientes organizacionais servem também para testar as competências do líder em arranjar soluções inovadoras ou não convencionais, sejam elas por influência interna ou externa. Alguns exemplos desses acontecimentos, na perspectiva de Avolio (2005) são: (1) decisão de forma voluntária em relação à mudança de carreira; (2) assumir maiores responsabilidades através de promoções; (3) relacionar com pessoas com visões e vivências diferentes; (4) realizar missões em países com culturas diferentes da sua e (6) inspirar-se em alguém através dos exemplos que recebe, entre outros.

A evidência empírica sobre a relação entre LA, atitudes e comportamentos dos seus seguidores é ainda escassa devido à novidade do tema. No entanto, existem evidências de que as percepções de LA nas organizações influenciam os colaboradores no que respeita à sua conduta e postura. Ou seja, os líderes autênticos exercem um forte impacto sobre os

## REVISÃO DE LITERATURA

seus seguidores, sendo este impacto associado à identificação destes com o líder, à esperança, à confiança, às emoções positivas e ao otimismo, (Avolio *et al.*, 2004). Se o líder transmitir esperança, confiança, emoções positivas e otimismo, então as atitudes dos seus seguidores serão de empenhamento, satisfação com o trabalho, valorização na empresa, enquanto os comportamentos serão, de entre vários, uma melhor performance, esforço extra e menor abandono da empresa (*turnover*). Posteriormente, Gardner *et al.* (2005) defendem que o desenvolvimento da autoconsciência e da autorregulação é uma questão fundamental para o impacto positivo da liderança nos seus subordinados, na medida em que os seguidores deste tipo de liderança tornam-se mais autênticos, pois espelham os seus comportamentos nos do líder. Desta forma, contribuem para a edificação de um clima organizacional mais positivo, onde existem altos níveis de confiança, compromisso e satisfação com o trabalho.

Por sua vez, Ilies *et al.*, (2005) demonstram, através dos resultados do seu estudo, que os líderes autênticos exercem influências positivas no comportamento dos seus seguidores, desenvolvendo a sua autoestima e apoiando a sua autodeterminação. Revelam ainda que, os líderes autênticos, ao terem estas atitudes perante os seus seguidores, também aumentam os seus níveis de motivação interna e criatividade. Na perspetiva deste autores, quando os líderes interagem com os outros membros com franqueza e honestidade, podem promover a confiança incondicional por parte dos mesmos. Esta confiança sustenta um processo mais transparente de lidar com problemas difíceis, em parte, por causa dos valores compartilhados. Pesquisas anteriores sugerem que, quando os seguidores se identificam com os valores de seus supervisores imediatos, tornam-se mais confiantes para o líder (Ilies *et al.*, 2005).

Os estudos de Jensen e Luthans (2006) mostram que os comportamentos de um líder autêntico provocam efeitos positivos nos comportamentos e atitudes dos seus colaboradores nomeadamente, satisfação no trabalho, desempenho, felicidade no trabalho e empenhamento organizacional. Posteriormente, o estudo de Walumbwa *et al.*, (2008), realizado junto a profissionais de diversos setores dos Estados Unidos, China e Quênia, revelaram que o reconhecimento, ou a perceção da autenticidade de um líder, está associado a melhores índices de desempenho, comportamentos de cidadania

organizacional, satisfação com o supervisor, satisfação no trabalho e empenhamento com a organização. Mais tarde, Walumbwa *et al.*, (2010) reforçam que o comportamento do líder autêntico está positivamente relacionado com o comportamento dos seus seguidores, na medida em que os líderes mais autênticos têm seguidores que se identificam com eles, sentindo-se psicologicamente mais positivos e assumindo uma maior responsabilidade no trabalho.

O empenhamento organizacional dos colaboradores também é apontado como consequência da LA, (Walumbwa *et al.*, 2008; Peus 2012) que, por sua vez, promovem comportamentos de cidadania organizacional (Rego *et al.*, 2010). De igual modo, os resultados do estudo de Darvish and Rezaei (2011) mostram que as percepções do seguidor em relação à autenticidade dos líderes influenciam positivamente as atitudes dos seguidores no que respeita à satisfação no trabalho e empenhamento de equipa. Suportaram ainda que, o empenhamento é também um dos resultados importantes para a organização que pode ter origem na confiança que os seguidores têm no seu líder. Desta forma, os líderes autênticos influenciam os seus seguidores a vários níveis e têm um profundo impacto sobre os mesmos, bem como sobre as organizações. O desenvolvimento dos seguidores é uma parte fundamental do produto e do desenvolvimento da liderança autêntica (Peus *et al.*, 2012).

Walumbwa e colegas, através de um estudo realizado em 2011, constataram que a LA está positivamente relacionada com o capital psicológico (PsyCap)<sup>1</sup> coletivo e confiança do grupo que, por sua vez, se relacionam positivamente com os comportamentos de cidadania do grupo e com o desempenho. Segundo estes autores, os líderes autênticos poderiam analisar todas as informações relevantes provenientes tanto do exterior do grupo,

---

1. Capital Psicológico (PsyCap) foi definido por Luthans e Youssef (2007), como sendo o estado psicológico positivo de desenvolvimento dos indivíduos que se caracteriza por: (1) ter confiança (auto eficácia) para assumir/ enfrentar e colocar todo o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras; (2) ter uma expectativa positiva (otimismo) sobre ter sucesso agora e no futuro; (3) ser perseverante em direção a objetivos e, quando necessário, redirecionar caminhos para os objetivos (esperança), a fim de ter sucesso e (4) quando cercado por problemas e adversidades, sustentar e olhar para trás (resiliência) para alcançar o sucesso. Esta definição tem em conta a perspetiva individual. Já ao nível coletivo, onde se transfere a eficácia pessoal para a coletiva, é definido como uma crença compartilhada pelo grupo nas suas capacidades conjuntas, (Bandura, 1997). Segundo Walumbwa, *et al.*, (2011), o PsyCap coletivo é um estado psicológico de desenvolvimento compartilhado pelo grupo que se caracteriza pelas quatro características acima mencionadas.

## REVISÃO DE LITERATURA

bem como dos membros do seu próprio grupo e, em seguida, compartilhar abertamente essa informação com todo o grupo. Os líderes autênticos também podem solicitar as opiniões de membros individuais do grupo e utilizar essas ideias para fortalecer todo o grupo (Gardner *et al.*, 2005). Acrescentam ainda que, comportamentos do líder que estimulem o envolvimento e a participação dos membros do grupo no processo de tomada de decisões e promovem a partilha de informação, também podem aumentar a confiança do grupo. Neste sentido, o líder autêntico deve implementar na cultura da organização práticas onde predomine a confiança, tornando-se assim mais fácil conseguir que os colaboradores desenvolvam atitudes e comportamentos positivos.

Através da utilização do questionário ALQ (Authentic Leadership Questionnaire), desenvolvido por Walumbwa *et al.*, (2008), diversos autores desenvolveram estudos em vários países (e.g., China, Nova Zelândia e Estados Unidos) que mostraram que, de facto, existe uma relação positiva entre a LA e várias outras variáveis, nomeadamente, a satisfação dos seguidores com o líder e com o trabalho, o comportamento de cidadania organizacional, o PsyCap, o rendimento no trabalho e o empenhamento organizacional (Walumbwa *et al.*, 2008; Caza, *et al.*, 2010; Walumbwa, *et al.*, 2011).

Apesar dos vários consequentes da perceção de LA acima descritos, neste trabalho apenas serão abordados alguns deles: (1) Satisfação com a gestão, (2) empenhamento afetivo, (3) felicidade, (4) superação no trabalho (5) criatividade e (6) *performance* individual. Ou seja, pretende-se investigar a relação entre LA e as referidas variáveis. Não obstante, todos os consequentes anunciados e os demais são importantes e devem ser estudados em diferentes contextos.

### **1.3 Atitudes dos colaboradores**

#### **1.3.1 Satisfação com a gestão**

De acordo com a literatura existente, a satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional, e as políticas de gestão da

## REVISÃO DE LITERATURA

organização fazem parte do conjunto de causas que podem influenciar a satisfação no trabalho. Ou seja, a satisfação com a gestão da organização é identificada como uma das dimensões da satisfação no trabalho do mesmo modo que a satisfação com remuneração, supervisor, oportunidades de progressão na carreira, colegas de trabalho, satisfação com o trabalho em si e a satisfação com os clientes, (Churchill *et al.*, 1974; Comer *et al.*, 1989; Dua'a Abdul *et al.*, 2013). E vários estudos têm medido a influência das percepções de LA na satisfação no trabalho (Koh e Boo, 2001; Jensen e Luthans, 2006; Darvish and Rezaei, 2011)

A satisfação no trabalho é considerada como a atitude geral do indivíduo para com o seu trabalho e representa determinados aspetos do mesmo, incluindo um sistema de recompensas, condições de trabalho e colegas. A satisfação no trabalho desempenha um papel importante no controlo dos comportamentos e atitudes e, como tal, diversos são os estudos que investigam a forma como ela pode ajudar as organizações a enfrentarem os seus desafios. No entanto, a literatura tem mostrado diferentes significados e definições de satisfação no trabalho e, portanto, os pesquisadores argumentam que ela é uma das variáveis mais difíceis de definir com precisão. Segundo Martinez e Paraguay (2003), por ser um estado subjetivo que varia de pessoa para pessoa, torna-se um fenómeno de difícil definição, na medida em que varia de pessoa para pessoa que, perante situações idênticas, reagem e valorizam aspetos diferentes.

Para Locke (1976), a satisfação no trabalho é o estado emocional agradável fomentado pela percepção que o indivíduo tem em relação ao seu trabalho. Na perspetiva deste autor, existem dois componentes fundamentais que devem ser considerados aquando do estudo da satisfação: (1) componente cognitivo que se relaciona com o que o indivíduo pensa e as opiniões que tem sobre o seu trabalho e (2) componente afetivo ou emocional que diz respeito ao sentimento da pessoa em relação ao trabalho.

Na mesma linha de pensamento, Harris (1989) define a satisfação no trabalho como um sentimento que é vivido pelo colaborador em resposta à situação total do trabalho, ou seja, a satisfação no trabalho é baseada parcialmente no que o indivíduo pensa e no que ele sente em relação ao seu trabalho, (Wright e Cropanzano, 2000; Zalewska,

## REVISÃO DE LITERATURA

1999). Chen (2006) define a satisfação no trabalho como a representação de uma resposta eficaz aos aspetos específicos do trabalho. Ou seja, é o resultado de percepções pessoais para com o conteúdo do seu trabalho e que lhe proporciona o que é valioso. Para Moghimi, (2006) este conceito está relacionado com o estado emocional positivo ou resultados da avaliação individual sobre a experiência no trabalho que ajudará a saúde física e mental das pessoas. Pode dizer-se que é um sentimento emocional agradável que se adquire a partir da avaliação de experiências de trabalho, (Dua'a Abdul *et al.*, 2013). Segundo Rego *et al.*, (2006) a satisfação com o trabalho é uma das variáveis mais estudadas no contexto do comportamento organizacional porque (1) é um dos resultados mais importantes que se pretende obter do trabalho humano; (2) tem sido relacionada com a *performance*, quer implícita ou explicitamente. Ou seja, quando os colaboradores estão satisfeitos, desenvolvem melhores níveis de desempenho individual e organizacional. De igual modo, os autores Martinez e Paraguay (2003) defendem que o grande interesse dos estudos sobre esta temática resulta da influência que a satisfação no trabalho pode exercer sobre o colaborador, nomeadamente no seu bem-estar, saúde, atitudes e comportamentos de cariz profissional, social e pessoal.

A análise das definições de satisfação no trabalho poderia resultar numa definição geral como sendo as atitudes positivas e sentimentos emocionais prazerosas em relação ao trabalho bem como ao seu ambiente. Sendo que os aspetos mais importantes das suas definições são as atitudes positivas e sentimentos emocionais adquiridos a partir da interação com o ambiente de trabalho e a própria realização do trabalho.

Apesar de existirem diversas definições da satisfação no trabalho importa frisar que as mais frequentes referem-se à satisfação no trabalho como sendo atitude ou estado emocional positivo, como sinónimo da motivação, e ainda os que a consideram como sendo um fenómeno distinto, oposto da insatisfação.

### 1.3.1.1 Satisfação e insatisfação no trabalho

Na perspetiva de Locke (1976), a satisfação no trabalho é uma função da relação percebida entre o que indivíduo quer ou espera do seu trabalho e o que ele realmente



obtem. Como tal, pode ser definida como um estado emocional prazeroso que resulta da avaliação do trabalho em relação aos valores do indivíduo. A insatisfação seria então um estado emocional não prazeroso que resulta da avaliação do trabalho que vai contra os valores individuais. Desta forma, estes dois fenómenos não são distintos, mas são situações opostas relacionadas com o mesmo fenómeno, ou seja, um estado emocional manifestado na forma de alegria (satisfação) ou de sofrimento (insatisfação) (Locke, 1976).

Numa perspetiva contrária, outros autores distinguem estes dois conceitos e, baseando-se na Teoria dos dois fatores de Herzberg, segundo a qual a satisfação e insatisfação no trabalho são fenómenos distintos. Segundo esta teoria, a insatisfação é determinada pela escassez dos fatores extrínsecos ao trabalho ou "fatores de higiene" (e.g., remuneração, supervisão e ambiente de trabalho), enquanto a satisfação é determinada pelos fatores intrínsecos ao trabalho ou "fatores motivadores" (e.g., conteúdo do trabalho e desafios das tarefas). Ou seja, na aceção destes autores, estes dois conceitos são diferentes e de natureza diversa, (Araújo, 1985; Coda, 1986; Licht, 1990)

### **1.3.1.2 Satisfação no trabalho e motivação**

Conforme foi referido anteriormente, a motivação foi por muito tempo percebido como sinónimo de satisfação. Segundo o dicionário de língua Portuguesa (2014), a motivação significa ato de motivar, ato de despertar o interesse para algo, conjunto de fatores que determinam a conduta de alguém e processo que desencadeia uma atividade consciente, enquanto a satisfação é o ato ou efeito de satisfazer ou de satisfazer-se, contentamento, alegria, reparação de uma ofensa e pagamento.

No entanto, para alguns investigadores existe uma certa ambiguidade em relação a estes dois conceitos que, conseqüentemente, são a principal razão das falhas que existem tanto na formulação de hipóteses como na escolha de instrumentos de investigação adequados, principalmente quando se correlaciona a satisfação no trabalho com a produtividade (Pérez Ramos, 1980). Por outro lado, outros autores defendem que essa diferença é claramente evidenciada na literatura que considera a motivação como sendo a manifestação da tensão causada por uma necessidade e a satisfação como a expressão da

sensação de atendimento dessa necessidade (Martinez e Paraguay, 2003). Ou seja, a primeira antecederia a necessidade e a segunda seria um resultado do atendimento dessa necessidade. Constatou-se que as evidências apontam para a existência de um forte vínculo entre estes dois conceitos.

Antes de apresentar os antecedentes e consequentes da satisfação com a gestão, importa sublinhar que a satisfação com a gestão é considerada pela literatura uma dimensão da satisfação no trabalho (Churchill *et al.*, 1974; Comer *et al.* (1989), daí a concentração, na parte de revisão literária, recair sobre satisfação no trabalho de uma forma geral, mas tendo sempre presente a satisfação com a gestão como o alvo do estudo.

### **1.3.1.3 Antecedentes e consequentes da satisfação com a gestão**

Por ser evidenciado na literatura como uma variável fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores e da própria organização proporcionando inúmeros benefícios aos mesmos, diversos são os estudos que procuram perceber quais são as razões que podem estar na origem da satisfação com a gestão e quais as suas implicações ao nível individual e organizacional.

Através de uma vasta revisão da literatura sobre teorias e modelos causais da satisfação, o trabalho de Locke (1976) concluiu que a satisfação no trabalho é o resultado da percepção que cada indivíduo faz de seu trabalho, desde a remuneração recebida, promoção na carreira, condições de trabalho até a relação com o supervisor, condições de trabalho entre outros fatores. Estas variáveis por sua vez traduzem-se no reconhecimento da importância dos valores no trabalho que são adequadas à satisfação de suas necessidades básicas, sejam elas físicas ou psicológicas. Já os autores Hinshaw e Atwood (1983), através de seus estudos, mostram a idade, o sexo, a inteligência, a educação, a experiência, a hierarquia, o *status* profissional, a autonomia de trabalho, a tarefa executada, a remuneração e o resultado do trabalho como fatores com poderes preditivos da satisfação no trabalho. Cobb e Frey (1996), por sua vez, sugerem que os colaboradores se sentem mais satisfeitos no trabalho e comprometidos com o mesmo diante de líderes apoiados em

## REVISÃO DE LITERATURA

procedimentos mais justos. No estudo sobre percepções de justiça, Rego (2001) sugere que os docentes tratados com justiça e respeito apresentam, de entre várias outras atitudes, maior satisfação no trabalho e apresentam melhores níveis de desempenho individual.

Nessa mesma linha de pensamento, Omar (2006) defende que, quando os colaboradores percebem que são injustamente tratados, tal percepção pode causar tensões no trabalho, sentimentos de insatisfação e de desmotivação que se traduzem, por sua vez, em reduções na produtividade, na qualidade do trabalho, absentismo e até, por vezes, no abandono do trabalho. No seu estudo, Youssef e Luthans (2004) sugerem fortes evidências que a satisfação com o trabalho é influenciada positivamente pela resiliência dos colaboradores. Já Luthans et al., (2006) mostram haver uma relação positiva entre a eficácia geral e a satisfação com o trabalho. Larson e Luthans (2006) defendem que existe uma associação positiva entre a esperança, a resiliência, PsyCap e a satisfação com o trabalho. A investigação de Youssef e Luthans (2007) revela que a esperança, o otimismo e a resiliência predizem a satisfação com o trabalho. As evidências de Luthans *et al.* (2007) também indicam que o PsyCap está positivamente relacionado com a satisfação com o trabalho. As evidências de Peterson e Luthans (2003) revelam que os líderes com elevados níveis de esperança contribuem para que os seus colaboradores estejam mais satisfeitos com o trabalho. O estudo de Duarte e Neves (2010), desenvolvido em Portugal, mostra que a satisfação com o trabalho pode ser causada pelas Percepções de Responsabilidade Social das Empresas (RSE). Segundo este estudo, a influência da percepção de RSE sobre a satisfação com o trabalho pode ser tanto diretamente como indiretamente através da mediação total da imagem externa construída. A LA é também considerada como antecedente da satisfação no trabalho. Os autores Darvish e Raezae (2011) demonstram haver relação significativa entre os quatro componentes de liderança autêntica e a satisfação com o trabalho. Concluíram que quando os líderes agem de acordo com os seus verdadeiros valores, convicções e forças, contribuem para que os outros façam o mesmo, o que resulta em mais altos níveis de bem-estar dos colaboradores, satisfação com o trabalho e comprometimento de equipa. Esta relação é apresentada na secção seguinte.

Por outro lado, diversos são os fatores apontados na literatura como sendo consequentes da satisfação no trabalho. A literatura sobre a satisfação no trabalho revela

## REVISÃO DE LITERATURA

que existe uma diversidade de atitudes e comportamentos dos empregados que resultam da sua insatisfação<sup>2</sup> com as várias políticas que existem nas organizações que, por sua vez, põem em causa o bom funcionamento das mesmas. De entre eles destacam-se os comportamentos negativos que em nada contribuem para o sucesso das organizações de que são exemplos as intenções de *turnover*, menor comprometimento com os objetivos do trabalho e da própria organização, conflitualidade, baixa qualidade dos produtos e serviços prestados, baixa produtividade, menor *performance*, entre outros.

Os autores Cunha e Rodrigues (2002) defendem que atitudes como a maior identificação com os objetivos da organização, maior empenhamento no trabalho e os laços de maior lealdade para com a organização, ocorrem quando os colaboradores possuem níveis elevados de satisfação. Quando as pessoas estão satisfeitas faltam menos ao trabalho, não mostram intenções de abandonar o mesmo, e tendem a adotar mais vezes Comportamentos de Cidadania Organizacional<sup>3</sup> (CCO) que, por sua vez, conduzem a um aumento da produtividade (Cunha e Rodrigues 2002). Por vezes, situações de desistência e faltas podem ser entendidas como a expressão da sua insatisfação com o trabalho ou tentativa de fugir a aspetos desagradáveis que nele podem experienciar.

De acordo com a literatura existente na área de GRH, é possível verificar que a (in) satisfação com o trabalho tem algumas implicações nas organizações, na medida em que apresenta repercussões nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Como por exemplo, conforme referimos anteriormente, o *turnover* pode ser considerado como o resultado da insatisfação dos trabalhadores, (Churchil *et al.*,1974) uma vez que, pessoas que não gostam do seu trabalho tentam encontrar alternativas. Quando elas estão insatisfeitas com o seu trabalho disponibilizam-se para outras oportunidades no mercado de trabalho. Para os autores Locke, (1976); Pérez-Ramos, (1980); Zalewska (1999), o nível

---

2. Neste trabalho considera-se que a insatisfação é um estado emocional não prazeroso que resulta da avaliação do trabalho que vai contra os valores individuais. Desta forma, este conceito não é considerado distinto da satisfação mas sim situações opostas relacionadas com o mesmo fenómeno. Ou seja, seguimos o mesmo raciocínio que o autor Locke (1976).

3. Segundo Rego (2000:13), “CCO são ações que embora frequentemente não façam parte das “obrigações” inerentes ao cargo, nem sejam garantidamente recompensadas, contribuem para a eficácia organizacional”. Alguns exemplos desse tipo de comportamento são a defesa da reputação da organização ou a ajuda a um colega que precisa.

## REVISÃO DE LITERATURA

de satisfação no trabalho influencia o comportamento dos colaboradores, sob forma de diminuição da produtividade, absentismo, rotatividade, acidentes de trabalho, greves, dependência de álcool ou drogas.

A criatividade também pode ser considerada como consequente da satisfação com o trabalho, na medida em que, quando os indivíduos se sentem satisfeitos com o seu trabalho, ficam mais predispostos a adotarem atitudes e comportamentos que ajudam a organização a elevar o seu nível de qualidade, atingir os objetivos definidos e alcançarem o sucesso. Hoje em dia a criatividade tem ganho maior relevância no seio das organizações como sendo uma das poucas formas de ganhar e manter a vantagem competitiva. Logo, é de interesse para qualquer organização manter os seus colaboradores satisfeitos com o trabalho para poderem desenvolver cada vez mais produtos e serviços novos e que acrescentem valor. A criatividade é um fator que deve ser estimulado através de políticas organizacionais que satisfazem os colaboradores e que, por sua vez, permitem dar respostas a problemas do dia-a-dia no trabalho e da vida em geral.

A satisfação com o trabalho também se encontra relacionada com o melhor nível de desempenho (*performance*) tanto ao nível individual como organizacional e ainda com aos comportamentos que não são obrigatórios mas que ajudam no desenvolvimento das organizações (CCO). Na perspectiva de Churchil *et al.*, (1974), a relação entre a satisfação com o trabalho e a *performance* não é muito clara e é provável que seja influenciada por outros fatores mediadores ou intervenientes que dependem das características e situações específicas do trabalho. Mas de uma forma geral, existe uma relação positiva entre estes dois conceitos. Ou seja, quando se sentem satisfeitos com aquilo que fazem, os colaboradores fazem-no cada vez melhor cumprindo as suas tarefas e chegando mesmo a desempenhar mais do que aquilo que lhes é exigido. Mais adiante neste trabalho apresentam-se as relações entre a satisfação com a gestão, a criatividade e o desempenho, bem como as evidências empíricas que justificam as relações propostas.

## 1.3.2 Empenhamento Afetivo

### 1.3.2.1 Empenhamento organizacional: um conceito em construção

O empenhamento organizacional é um tema que atualmente faz parte do leque de temas mais estudados no contexto organizacional por apresentar influências significativas em resultados individuais que, posteriormente, se traduzem em resultados que são vantajosos para as organizações. De entre esses resultados encontram-se o desempenho individual, CCO, motivação entre outros (Klein, Molloy, *et al.*, 2009). Ou seja, este tema tem suscitado o interesse de autores que investigam as atitudes e comportamentos adotados em contexto organizacional (Mowday *et al.*, 1979; Meyer *et al.*, 1990; Meyer e Allen, 1984, 1991 e 1997; Meyer *et al.*, 2002; Wright e Kehoe, 2008).

Apesar de ser um conceito bastante desenvolvido, o empenhamento organizacional é tratado na literatura com múltiplos significados e diferentes naturezas. Como tal, não tem sido fácil a aceitação de uma definição consensual. Segundo Mowday *et al.*, (1982), este conceito tem recebido diversos significados por parte dos investigadores. Alguns defendem que tem-se denominado o mesmo construto de diferentes formas (Meyer e Allen, 1997), o que conduz a um défice em relação ao conhecimento profundo do mesmo (Meyer e Herscovitch, 2001). O elevado número de estudos publicados em torno desse tema, não contribui para reunir maior consenso. Para os autores Klein *et al.*, (2009) e Meyer, (2009), a “confusão” que existe à volta deste conceito prende-se com a complexidade do tema em si, a própria natureza mutante do trabalho e das relações no contexto de trabalho, e as diferentes perspetivas e fundamentos teóricos sobre as quais o construto foi edificado.

Nesta matéria, a comunidade científica portuguesa, por exemplo, não faz parte da exceção. O termo *Commitment* tem sido traduzido de diferentes formas: (1) empenhamento (Marques, 1996; Cunha *et al.*, 2003; Rego *et al.*, 2007 e Ribeiro e Rego, 2010); compromisso (Carochinho, 1998; Chambel *et al.*, 2000); implicação (Caetano e Tavares, 2000; Ferreira *et al.*, 2001) e comprometimento (Miguez, 1987; Nascimento *et al.*, 2008).

Neste estudo, a opção recaiu sobre o termo empenhamento por se considerar a tradução mais próxima do significado original, ou seja, a “relação de vinculação que une o indivíduo à organização”. Uma outra justificação dessa escolha deve-se à “normalização”

de termos e expressões estrangeiras na área do comportamento organizacional sugerida pelo (GNOMO) Grupo Permanente de NORmalização do Vocabulário Organizacional, (Cunha e Rego, 2002).

Apesar da diversidade de opiniões relativamente à definição e medição do empenhamento organizacional, as definições mais frequentemente citadas na literatura são as dos autores Mowday *et al.* (1979) e Meyer e Allen, (1991). Para os primeiros, o empenhamento organizacional tem a ver com a forma como o indivíduo se envolve e identifica com uma dada organização. Ou seja, pode-se caracterizar pela disponibilidade das pessoas em contribuir para o melhor desempenho da organização através da aceitação dos objetivos e propósitos da mesma e pela vontade ou desejo de nela permanecer (Mowday *et al.*, 1979). Já para Meyer e Allen (1991) existe algo em comum nas diversas definições do empenhamento organizacional e definiram-no como “um laço psicológico, que caracteriza a ligação do empregado à organização onde trabalha e tem implicações na decisão de nela permanecer” (p. 67). Ou seja, prende-se com o laço psicológico entre os colaboradores e a sua organização, que diminui a probabilidade de saída da mesma (*turnover*). Meyer e Herscovitch (2001), por sua vez, defendem que o empenhamento organizacional se refere ao “sentido de estar vinculado a uma linha de ação orientada para determinado alvo” (pp.300 e 317). Segundo eles, não obstante as várias dimensões do empenhamento, existe uma “essência central” que caracteriza o conceito e o distingue de outros.

Para além da diversidade de conceitos, estudos e medidas em relação ao empenhamento organizacional, existe ainda a questão de este ser confundido com outras variáveis (Price,1997), nomeadamente a satisfação no trabalho, envolvimento organizacional, identificação organizacional, contrato psicológico e lealdade à organização. Contudo, mesmo não sendo sinónimos de empenhamento organizacional, estão intimamente relacionados.

É possível verificar que na literatura sobre o empenhamento organizacional, existem abordagens específicas de carácter unidimensional (Blau, 1985; Mowday *et al.*, 1979; Wiener, 1982), bem como tentativas de identificação das componentes do empenhamento como sendo um construto multidimensional (Allen e Meyer, 1990; Meyer

e Allen, 1997; Rego e Souto, 2004). Na perspectiva de Meyer e Allen (1991), o facto de haver falta de consenso na definição de empenhamento contribui bastante para que seja encarado como um conceito multidimensional. Numa perspectiva geral, a natureza multidimensional deste construto tem reunido maior consenso. Segundo Becker *et al.* (2009), o modelo de Meyer e Allen (1991, 1997), é “o modelo de empenhamento organizacional mais vezes adotado na literatura” (pp. 420).

### 1.3.2.2 Modelo tridimensional de Meyer e Allen

Segundo Mathieu e Zajac, (1990), os autores Natalie Allen e John Meyer foram considerados os mais importantes investigadores, da década de 90, na área do empenhamento organizacional. Inicialmente, desenvolveram as dimensões afetiva e instrumental (Meyer e Allen, 1984). Mais tarde, em 1990, desenvolveram uma terceira dimensão, o empenhamento normativo. Ou seja, estes autores desenvolveram um modelo multidimensional, concetualizando-o em três componentes (**Tabela 1.2**): (1) o empenhamento afetivo, (2) empenhamento normativo e (3) empenhamento instrumental.

O empenhamento afetivo consiste na ligação pessoal e afetiva do colaborador com a organização, isto é, o laço emocional para com a organização. Os colaboradores afetivamente empenhados permanecem na organização porque querem (i.e., desejam fazê-lo). O empenhamento normativo é definido como sentimento de lealdade e obrigação moral de continuar na organização. Ou seja, corresponde a ligação que se baseia no sentido de obrigação do colaborador para com a organização. Os indivíduos normativamente empenhados contribuem positivamente para a organização, porém, sem o entusiasmo e o envolvimento característicos dos laços afetivos (Rego e Souto, 2004). Os colaboradores com elevadas pontuações nesta componente permanecem na organização porque sentem que devem fazê-lo (i.e., por obrigação).

O empenhamento de continuidade, calculativo ou instrumental, por sua vez, representa a consciência dos custos associados à saída da organização, esperando-se desempenhos que não vão mais além do que aquilo que lhes é estritamente obrigatório, ou seja, diz respeito à ligação que o colaborador mantém com a organização por reconhecer os



custos inerentes à sua saída. Os colaboradores instrumentalmente empenhados permanecem na organização porque têm necessidade de o fazer (i.e., por necessidade).

**Tabela 1.2 - Componentes do empenhamento organizacional (modelo de Meyer e Allen)**

<b>Componentes</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Estado psicológico</b>
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	<b>Desejo</b> de permanecer
Normativo	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	<b>Necessidade</b> de permanecer
Instrumental /Calculativo	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou de dever moral) de permanecer na organização.	<b>Obrigaçã</b> o em permanecer

**Fontes:** Construído a partir de Meyer e Allen, (1996, 2000) e Rego (2003)

Na perspetiva destes autores, cada uma das três componentes desenvolve-se de forma independente e tem por base antecedentes e processos distintos. Por outro lado, influenciam os comportamentos das pessoas de diversas formas. Como tal, é fundamental a sua diferenciação (Meyer e Allen, 1991, 1997). Contudo, importa referir que elas não são mutuamente exclusivas, na medida em que uma pessoa pode desenvolver essas três características simultaneamente. Ou seja, ela pode estar afetiva, instrumental e normativamente empenhada na organização ou ainda, apresentar apenas uma ou duas componentes. As pessoas que se encontrem normativamente empenhadas na organização, contribuem positivamente para os resultados da mesma, porém, sem o entusiasmo e o envolvimento característicos dos laços afetivos (Rego e Souto, 2004). Por conseguinte, o empenhamento normativo e, em especial o afetivo, encontram-se associados a melhores *performances* que ajudam na obtenção de vantagens competitivas e, em última instância, no sucesso organizacional. Ao contrário do instrumental, que gera desempenhos menos satisfatórios que em nada contribuem para melhoria da performance (Allen e Meyer, 1996; Meyer, *et al.*, 2002).

Por esse motivo, neste trabalho iremos focalizar-nos apenas no empenhamento

afetivo. Esta é precisamente a vertente do empenhamento organizacional que mais atenção tem recebido por parte dos investigadores (Rego *et al.*, 2011).

### 1.3.2.3 Empenhamento afetivo: conceito

Allen e Meyer (1996) defendem que a componente afetiva do empenhamento tem a ver com os aspetos emocionais do indivíduo, a sua identificação e participação na mesma. “Um colaborador que se encontra afetivamente empenhado na organização, gosta de fazer parte da mesma na medida em que acredita nos seus objetivos e valores, (Allen e Meyer, 2000). Tendo em conta o laço afetivo que o indivíduo sente para com a organização, o empenhamento afetivo representa o desejo de nela permanecer. É caracterizado pela identificação e ligação afetiva e emocional do indivíduo à organização onde trabalha, reportando aos conceitos desenvolvidos pela equipa (Porter *et al.*, 1974; Mowday *et al.*, 1979). Segundo Meyer e Allen (1997), o desenvolvimento do empenhamento afetivo tem em conta as experiências psicológicas compensadoras e pressupõe uma postura positiva e ativa na relação entre o indivíduo e a organização. Para Rego *et al.*, (2004), “o empenhamento afetivo desenvolve-se quando um trabalhador se envolve, reconhece a relevância do valor, ou retira a sua identidade da associação com a empresa” (p. 202). Enaltecem ainda que, tendo em conta que o empenhamento afetivo consiste na ligação pessoal e afetiva com a organização, os colaboradores afetivamente empenhados estarão mais predispostos e motivados a contribuir de forma significativa em prol da organização do que os colaboradores que denotam menor ligação afetiva.

### 1.3.2.4 Antecedentes e consequentes do empenhamento afetivo

Devido à quantidade de estudos sobre o empenhamento organizacional, e principalmente sobre o empenhamento afetivo, existem diversos trabalhos que sistematizam os seus principais antecedentes bem como os seus consequentes.

Segundo Steers (1977), os antecedentes do empenhamento afetivo englobam variáveis que têm a ver com as características pessoais (e.g., idade, habilitações),

relacionam-se com as características da função (e.g., identidade com a função, *feedback*) e ainda as que dizem respeito às experiências de trabalho (e.g., atitudes de grupo, dependência da organização). Meyer *et al.*, (2002), por sua vez, organizaram os antecedentes do empenhamento afetivo em quatro grupos: (1) variáveis demográficas; (2) diferenças individuais e (3) experiências relacionadas com o trabalho. Os antecedentes que a seguir apresentamos estão organizados de acordo com esta sistematização.

### *Variáveis demográficas*

Segundo Meyer *et al.*, (2002), tanto a idade como a antiguidade (na organização e no cargo) apresentam correlações positivas, embora fracas, com o empenhamento afetivo, (Allen e Meyer, 1993; Mathieu e Zajac, 1990). Também o estado civil apresenta o mesmo resultado, embora Meyer e Allen (1997) tenham sugerido a existência de variáveis moderadoras na relação entre este e o empenhamento afetivo. Através da sua meta-análise, Mathieu e Zajac (1990) constataram que existia uma relação negativa entre o nível educacional e o empenhamento afetivo. Já para outros autores, as habilitações literárias e o género não mostraram estar significativamente correlacionadas com o empenhamento afetivo, (Meyer *et al.*, 2002).

### *Diferenças individuais*

Segundo Meyer *et al.*, (2002), o locus de controlo externo<sup>4</sup> e a auto eficácia na tarefa são as duas variáveis que contemplam as diferenças entre indivíduos. O locus de controlo externo correlaciona-se negativamente, enquanto a auto eficácia está positivamente relacionada, embora de forma fraca, com o empenhamento afetivo. Por sua vez, os autores Bergman *et al.*, (2009) referem que os traços de personalidade também influenciam o empenhamento afetivo. No estudo de Naquin e Holton III (2002), a conscienciosidade e a amabilidade também mostraram ter influência no empenhamento organizacional embora não sendo possível isolar qual o peso devido ao empenhamento afetivo. Na área do PsyCap, as pesquisas revelam que as capacidades psicológicas dos colaboradores influenciam positivamente o empenhamento organizacional, em particular o afetivo (Luthans *et al.*, 2008, Kluemper *et al.*, 2009; Avey *et al.* 2011).

---

4- As pessoas com elevadas pontuações no *locus* de controlo externo tendem a considerar que aquilo que lhes acontece é fortemente marcado por acontecimentos que lhes são exteriores e que escapam ao seu controlo (Cunha, *et al.*, 2007).

### *Experiências relacionadas com o trabalho/influências sociais*<sup>5</sup>

No seu estudo, Meyer *et al.*, (2002) sugerem que as experiências relacionadas com o trabalho estão fortemente associadas ao empenhamento afetivo. Por seu turno, Beck e Wilson (2000) são da opinião que as experiências de trabalho negativas ou expectativas não satisfeitas poderão estar na origem da diminuição do empenhamento afetivo ao longo do tempo. Seguidamente, serão apresentadas as relações entre algumas das experiências ligadas ao trabalho e o empenhamento afetivo.

A confiança organizacional é considerada uma das causas do empenhamento afetivo. A confiança que os colaboradores têm na organização e nos líderes faz com que haja um reforço de reciprocidade mútua entre eles e a organização. Segundo Hopkins e Weathington (2006), a confiança relaciona-se de forma positiva e significativa com o empenhamento. Ou seja, os colaboradores que possuem elevados níveis de confiança estão mais predispostos a atuar de modo recíproco perante quem confiam, demonstram maior empatia e comunicam de forma eficaz com os outros.

Na perspetiva de Meyer e Smith (2000), as práticas de gestão de recursos humanos também se correlacionam com o empenhamento afetivo. No entanto, essas relações são mediadas pelo Apoio Organizacional Percebido<sup>6</sup> (AOP) e justiça procedimental. A influência das políticas e práticas de gestão de recursos humanos no empenhamento afetivo foi também estudado por Meyer e Allen (1997), que sublinharam que a relação entre estas variáveis é moderada pelas perceções dos colaboradores em relação a essas práticas.

Por seu turno, Meyer *et al.*, (2002) advogam que o AOP é uma das variáveis ligadas às experiências de trabalho que mais influencia a ligação pessoal e afetiva que os colaboradores denotam para com a organização. Na mesma linha de pensamento, Eisenberger *et al.* (1986) e Rhoades e Eisenberger (2002) defendem que, para que os colaboradores estejam afetivamente empenhados, as organizações devem promover ambientes de trabalho adequados e demonstrar o seu próprio empenho.

---

5- Wayne *et al.* (2009) denominam as experiências relacionadas com o trabalho que influenciam o empenhamento por influências sociais.

6- Da terminologia anglo-saxónica *perceived organizational support* (Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa, 1986).

Segundo Meyer e Allen (1997), existem correlações positivas entre as percepções de justiça e a componente afetiva do empenhamento. Quando percebem que a organização é justa na forma como recompensa os seus colaboradores, adota procedimentos justos, interage com eles e fornece informações, aumenta a sua ligação afetiva para com a organização onde trabalha. Alguns estudos, nomeadamente os de Rego *et al.*, (2004); Meyer *et al.*, (2002) e Rego e Carvalho (2002), usaram as várias dimensões de justiça organizacional para explicar o empenhamento afetivo. As evidências de Rego *et al.* (2010) sugerem que as percepções de virtuosidade organizacional (honestidade, respeito interpessoal, compaixão, combinar elevados padrões de desempenho com uma cultura de tolerância e aprendizagem com os erros) promovem o desenvolvimento do laço afetivo para com a organização. Acrescentam ainda, que o bem-estar afetivo também influencia positivamente o empenhamento afetivo dos colaboradores (Rego *et al.*, 2010). No seu estudo, Leal *et al.*, (2012) constatam que as percepções de RSE e o PsyCap influenciam o desenvolvimento da vertente afetiva nos colaboradores embora sendo de forma parcial. Os estilos de liderança também entram no grupo dos antecedentes do empenhamento afetivo. Wayne *et al.*, (2009) sugerem que as percepções dos colaboradores quanto ao apoio que recebem da organização advêm, em grande parte, do apoio que recebem do líder. Por consequência, quando os colaboradores sentem que são apoiados pela organização, atuam de forma recíproca evidenciando maiores níveis de empenhamento e desempenho (seja próprio do papel ou extra-papel) (Wayne *et al.*, 2009). Por sua vez, Hannes *et al.*, (2012) através do seu estudo demonstram que a liderança autêntica relaciona-se com o empenhamento afetivo e que essa relação é mediada pela percepção sobre a integridade comportamental do líder que, por sua vez, influencia o desempenho dos seguidores. As evidências empíricas da relação entre a LA e o empenhamento afetivo e os fundamentos teóricos que sustentam tal relação serão apresentadas na secção seguinte.

Quanto aos consequentes, a literatura revela que, das três dimensões do empenhamento organizacional, a afetiva é aquela que tem implicações mais desejáveis para o comportamento dos indivíduos na organização. Esta dimensão é muitas vezes, senão sempre, associada a melhores *performances* que posteriormente influenciam os resultados da organização.

## REVISÃO DE LITERATURA

De seguida apresentar-se-ão algumas das evidências empíricas mais relevantes e frequentemente estudadas.

De acordo com dados empíricos, as intenções de *turnover* e o *turnover* apresentam correlações negativas com o empenhamento afetivo. Por outras palavras, fortes laços emocionais para com as organizações provocam uma diminuição nas intenções de abandonar a organização e no abandono real (Meyer *et al.*, 2002, Rego *et al.*, 2004, Cooper-Hakim e Viswesvaran, 2005; Griffeth *et al.*, 2000; Meyer *et al.*, 2002). Através de seus estudos, Allen Meyer, (1996); Jaros, (1997); Meyer *et al.*, (1993) e Vandenberghe (2009) mostraram que das componentes do empenhamento organizacional a afetiva é a que melhor prenuncia a intenção de *turnover*. A redução do absentismo é também apontada como uma das consequências do empenhamento afetivo. Meyer e Allen (1997) defendem que os indivíduos com mais forte empenhamento afetivo ausentam-se menos do trabalho e encontram-se mais motivados para melhor executarem as suas funções. Desta forma, o absentismo encontra-se negativamente relacionado com o empenhamento afetivo (Mathieu e Kohler, 1990). A meta-análise de Meyer *et al.*, (2002) indica que a relação com o absentismo voluntário é mais forte do que com o involuntário. O laço afetivo tem consequências ao nível do stresse, saúde, bem-estar e conflito entre trabalho e família. Através da sua meta-análise, Meyer *et al.* (2002) indicam que o empenhamento afetivo se correlaciona negativamente com o stresse e positivamente com o bem-estar (Vandenberghe, 2009). Para os autores supracitados, as razões que estarão na base dessa relação são as seguintes: Quando os colaboradores estão afetivamente empenhados, sentem-se melhor a trabalhar numa organização onde desenvolvem sensações positivas, interiorizam os valores organizacionais como compatíveis com os seus próprios valores, estão menos expostos a conflitos relacionados com o seu comportamento no trabalho. Vandenberghe (2009) acrescenta que a interação entre as diferentes facetas do empenhamento pode ajudar a justificar tais resultados. Meyer *et al.* (2002) demonstram, através do seu estudo, que o empenhamento afetivo se correlaciona negativamente com o conflito entre o trabalho e a família. Ou seja, quanto mais empenhados afetivamente estiverem os colaboradores menores serão os conflitos entre o trabalho e a família. A criatividade é outra das variáveis consideradas como consequentes do empenhamento afetivo, na medida em que, os trabalhadores que demonstram maior empenhamento afetivo

tendem a assumir com mais frequência comportamentos criativos (Organ e Ryan, 1995). Como o empenhamento afetivo retrata um laço emocional para com a organização, é provável que os indivíduos que o exibam estejam motivados a dar uma maior contribuição à organização, apresentando ideias novas e criativas para solucionar os problemas que surgem. Para Meyer e Herscovitch (2001), uma forte vertente afetiva do empenhamento pode aumentar a probabilidade de adoção de comportamentos que seriam benéficos para o objetivo que se pretende. Assim, os colaboradores mais afetivamente empenhados terão maior probabilidade de desempenhar melhor a sua função (Cooper-Hakim e Viswesvaran, 2005; Jaramillo *et al.*, 2005; Meyer *et al.*, 2002; Riketta, 2002). De igual modo, estes colaboradores estarão mais predispostos a desenvolverem comportamentos discricionários, extra-papel ou CCO, (Meyer e Allen, 1991; Riketta, 2002; Meyer e Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2002; Rego *et al.*, 2004 e Rego e Souto, 2004).

As relações entre o empenhamento afetivo e criatividade e entre o empenhamento afetivo e a *performance* individual serão apresentadas posteriormente neste trabalho. Tendo em conta o exposto, o empenhamento afetivo como sendo a vertente do empenhamento que consiste na ligação pessoal e afetiva com a organização, é provável que quando os colaboradores possuem um forte laço afetivo com a organização, desenvolvam comportamentos benéficos para a organização.

### **1.3.3 Felicidade**

#### **1.3.3.1 Conceito de felicidade**

A felicidade é um termo que é usado para descrever a boa qualidade de vida das pessoas na sociedade, referindo-se ao "viver bem e fazer bem" ao longo do tempo (Gavin e Mason, 2004). Apesar de ser o objectivo final da vida, a felicidade pode ser entendida como uma experiência subjetiva, na medida em que as pessoas consideram-se felizes ou não, conforme o grau em que acreditam que o são ou não (Rego, 2009). Ou seja, a definição da felicidade depende de pessoa para pessoa, visto que, num certo sentido, ela é algo individual e pessoal. A ideia de felicidade acompanha o ser humano há muito tempo e

faz parte de sua história. Este estudo não pretende aprofundar o tema da felicidade em si, mas reporta à felicidade no contexto de trabalho.

Existem várias razões importantes, apontadas na literatura, para estudar a felicidade neste contexto: (i) identificar os principais antecedentes da felicidade no trabalho e compreender a sua natureza (Frey, 2008); (ii) a felicidade associa-se a maior desempenho e melhor funcionamento organizacional (Fredrickson, 2003; Wright e Cropanzano, 2004); (iii) a felicidade é valiosa por si só (Cameron *et al*, 2003; Diener, 2000) e (iv) a felicidade é um ingrediente fundamental da "boa vida e boa sociedade" (Diener *et al.*, 2003, p.405).

### 1.3.3.2 Felicidade no trabalho

Quando a felicidade não faz parte da vida das pessoas, uma das razões pode ser o ambiente de trabalho onde elas estão inseridas. Hoje em dia, as pessoas passam uma parte considerável de suas vidas trabalhando em organizações. Tendo em conta que gastam bastante tempo no trabalho e dedicam grande parte da sua energia e atenção às organizações, estas passam a ser a fonte de muitos dos seus relacionamentos interpessoais, sociais e políticos. Desta forma, as organizações precisam promover boas condições no trabalho para que as pessoas possam alcançar a vida boa que tanto desejam (Gavin e Mason, 2004).

Embora o trabalho, por si só, não possa fazer uma pessoa feliz, uma pessoa também não conseguirá ser verdadeiramente feliz estando infeliz no trabalho (Gavin e Mason, 2004). Para estes autores, a felicidade não é um conceito que esteja ligado apenas ao ato de receber prazer sensual, honras ou dinheiro, embora estes possam contribuir para um maior padrão de fatores positivos. Pelo contrário, ela resulta de três características fundamentais: (1) Liberdade - os autores referem que a felicidade resulta principalmente da capacidade do indivíduo em fazer escolhas. As pessoas felizes são aquelas que podem pensar de forma independente e podem fazer escolhas livremente. E, por isso, os melhores lugares para se trabalhar proporcionam um elevado grau de autonomia e discricção aos seus colaboradores; (2) Conhecimento - para os autores a felicidade depende do conhecimento,



na medida em que, ela exige informação, conhecimento e a capacidade de raciocinar. Se os colaboradores estão autorizados a tomar decisões importantes também precisam saber sobre o negócio, como o mundo funciona e algo sobre a psicologia humana. É importante ressaltar que eles precisam saber como tomar decisões inteligentes por meio de raciocínio prático e (3) Virtude - os autores acrescentaram que a felicidade requer caráter moral e que a formação moral depende em grande parte das visões empresariais e princípios fundamentais que os colaboradores aprendem, assimilam e praticam continuamente. Esta orientação moral juntamente com a responsabilidade de tomar decisões ajuda a desenvolver o caráter moral e o conhecimento intelectual necessário para tomar boas decisões.

Por sua vez, Rego (2009) frisa que o paradigma predominante na literatura da gestão não tem reconhecido a importância da felicidade, sendo considerada como uma simples forma de conseguir maior produtividade. Na mesma ótica, Scott (1992) argumenta que os gestores esperam obter maior produtividade por parte de colaboradores satisfeitos, como se espera "mais leite de vacas contentes" (Grant *et al.*, 2007). Na perspectiva de Gavin e Mason (2004), os colaboradores em geral são constantemente "espremidos" no sentido de serem mais produtivos em detrimento da sua felicidade. Segundo estes autores, essa situação doentia de produção precisa ser revertida. Kets de Vries (2001) defende que existem muitas organizações "insalubres" e que fatores como doenças, absentismo e baixo desempenho, que descrevem um certo drama acerca dos métodos disfuncionais gerados pelo trabalho, são proporcionados por essas organizações. Acrescenta ainda que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foi completamente perdido.

Vários autores têm alertado para o facto da insalubridade por parte das organizações ser remediada (Gavin e Mason, 2004 e Kets de Vries, 2001) e defendem a criação de organizações autênticas, importantes para a vida dos colaboradores e que transmitem confiança no sentido de lhes proporcionar experiências diferentes nomeadamente, sentidos de propósito, autodeterminação, impacto, competência, pertença, prazer/alegria e significado.

## REVISÃO DE LITERATURA

Por outro lado, nota-se que os estudos sobre estas temáticas nas organizações e seus diferentes aspetos têm tido um crescimento significativo nas últimas décadas. A principal razão para a crescente preocupação com esta temática deve-se, principalmente, à necessidade de perceber a forma e as razões pelas quais as pessoas conduzem suas vidas de forma positiva (Dela Coleta, 2006). Tendo em conta que as pessoas dedicam uma parte significativa das suas vidas ao trabalho, é fundamental investigar como elas vivem esse tempo que passam no trabalho.

### 1.3.3.3 Felicidade e bem-estar

Na tentativa de explorar os aspectos positivos das pessoas e das organizações os termos felicidade e bem-estar têm-se aproximado. Na literatura académica, muitas vezes, o termo felicidade é também denominado de “bem-estar psicológico”, ou seja, são usados como sinónimos (Grant *et al.*, 2007), apesar de ser cada vez mais frequente o uso da denominação “felicidade” (e.g., Diener, 2000; Gavin e Mason, 2004; Haller e Hadler, 2006; Rego e Cunha, 2008a; Rego *et al.*, 2009; Ryan e Deci, 2001; Schyns, 1998).

Normalmente, quando se fala na qualidade de vida no trabalho, saúde e bem-estar existe uma certa confusão em torno destes termos, o que faz com que cada um deles seja usado para explicar ou definir o outro (Ferreira *et al.*, 2008). Segundo Ryan e Deci (2001), bem-estar geral é um conceito que está relacionado com a experiência psicológica positiva e bom funcionamento. Segundo os autores, no seu contexto é possível distinguir duas grandes correntes que se diferenciam uma da outra, principalmente no que respeita à conceção da felicidade:

- (1) Bem-estar subjetivo que está relacionado com a perspetiva hedonista (uma filosofia que surgiu na Grécia e cujos representantes são, por exemplo, Aristipo de Cirene e Epicuro) que entende que o propósito da vida humana é o prazer. Ou seja, refere-se ao princípio motivacional básico de se aproximar do prazer e evitar a dor (Kahneman *et al.*, 1999). Segundo Diener *et al.*, (2003), esta vertente do bem-estar diz respeito a uma avaliação subjetiva geral da vida no que respeita a experiências de prazer e desprazer ou um somatório de reações avaliativas a estímulos da vida

encontradas em todos os seus domínios, (Diener *et al.*, 1999; Heller *et al.*, 2004). Para Soraggi e Paschoal (2011), este tipo de bem-estar diz respeito a experiências que são internas ao indivíduo, na medida em que, apesar de ser influenciado por fatores externos, estes não o definem.

- (2) Bem-estar psicológico relaciona-se com a vertente eudemónica. Segundo Aristóteles o principal objetivo do ser humano é viver de acordo com o seu verdadeiro “eu” e com as próprias virtudes, o que permite expressar os seus melhores potenciais. A visão de Aristóteles sobre a felicidade humana, avalia a bondade de vida baseado nela de uma forma que expressa ativamente a excelência de caráter ou virtude (Haybron, 2000; Waterman, 1990). Para Waterman (1993), a eudaimonia, ou expressividade pessoal, ocorrem quando a pessoa se sente fortemente envolvida, especial, “à vontade” com uma atividade, e intensamente viva. Também para Ilies *et al.* (2005), o envolvimento eudemonico está relacionado com experiências de máximo interesse, motivação e alegria observados no local de trabalho. Ou seja, a eudaimonia ocorre quando a pessoa está totalmente envolvida numa atividade tendo em conta o seu verdadeiro “eu”. Para estes autores, a vertente eudemonica assume uma reflexão introspetiva sobre os valores fundamentados para o envolvimento em atividades específicas, e não apenas a motivação hedonista. É um tipo de bem-estar que não respeita apenas a simples experiência de prazer, mas a sentimentos presentes quando as pessoas se movem para a sua realização pessoal, através de seus potenciais individuais e prosseguindo em direção aos objetivos da vida (Soraggi e Paschoal, 2011). Para os investigadores do bem-estar psicológico, o foco ou centro da felicidade, está nas experiências de expressão, crescimento pessoal, ou seja, no desenvolvimento do potencial humano, na satisfação ou realização da sua verdadeira natureza (Ilies *et al.*, 2005). Outros autores defendem que o bem-estar-psicológico surgiu devido às insuficiências do bem-estar subjetivo. Ou seja, apareceu na sequência das fragilidades das formulações que sustentavam o bem-estar subjetivo, (Ryff e Keyes, 1995).

Na perspectiva de Warr (2007), o uso do termo felicidade proporciona algumas vantagens aos investigadores. Em primeiro lugar, o termo felicidade aborda questões

filosóficas e conceptuais que frequentemente são excluídas dos estudos relacionados com o bem-estar. Em segundo lugar, a concepção do bem-estar como felicidade, enfatiza claramente os aspectos positivos da experiência do indivíduo e agrega aos termos uma conotação positiva. Enquanto, os estudos sobre o bem-estar abordam questões relacionadas com os afetos negativos, ou à ausência de experiências negativas, o que agrega uma tônica negativa ou neutra ao campo de estudo.

### 1.3.3.4 Bem-estar afetivo como componente da felicidade

Existem dois aspetos que, segundo Daniels (2000), importa sublinhar aquando da mensuração do bem-estar. Primeiro, alguns investigadores organizacionais confundem o bem-estar com os processos cognitivos que o influenciam e, segundo, o bem-estar psicológico no trabalho, é sempre operacionalizado como satisfação no trabalho. Para este autor, uma abordagem que supera essa fraqueza consiste na avaliação do bem-estar afetivo. Bem-estar afetivo é um dos componentes do bem-estar psicológico que é um constructo multidimensional, que também engloba outros componentes como a competência, a aspiração, a autonomia, o funcionamento integrado e a satisfação (Diener, 2000; Ryff e Keyes, 1995 e Daniels 2000).

Segundo Daniels (2000), o bem-estar afectivo no trabalho é definido como a experiência frequente de afetos positivos e experiência infrequente de afetos negativos que pode ser considerado um dos mais importantes, se não o mais importante indicador de bem-estar psicológico (Diener e Larsen 1993). O bem-estar afetivo é uma variável multidimensional e de domínio específico e pode ser medida em relação ao domínio de trabalho. Daniels (2000) propôs um construto do bem-estar afetivo no trabalho que abrange cinco dimensões bipolares: ansiedade/conforto, depressão/prazer, o aborrecimento / entusiasmo, cansaço/vigor e raiva/serenidade. O autor encontrou evidência empírica que suporta o modelo dos cinco fatores. Também Rego e os colegas (Rego e Cunha, 2008a e Rego *et al.*, 2009) encontraram através do seu estudo, resultados que suportam esse modelo, embora tendo removido vários itens. Para Rego e Cunha (2008), um modelo de fator de segunda ordem do bem-estar afetivo ajusta-se razoavelmente bem aos dados. Segundo Daniels (2000), a mensuração deste constructo é também uma forma de

ultrapassar as fraquezas de outras medidas de bem-estar afectivo no trabalho. O constructo reflecte a frequência de experiências de emoções positivas e a infrequência de experiências de emoções negativas.

Tendo em conta os argumentos apresentados, o presente estudo considera o bem-estar psicológico como sinónimo de felicidade, porém, utilizando o termo felicidade. Não será-focalizado o bem-estar psicológico em geral, mas a componente bem-estar afectivo no trabalho. Seguidamente, tecem-se algumas das suas principais causas e consequências.

### **1.3.3.5 Antecedentes e consequentes da felicidade**

Como foi mencionado anteriormente, o trabalho é um fator importante para a vida das pessoas. Não é apenas um meio necessário para a subsistência humana, mas proporciona enriquecimento das relações sociais, ajuda as pessoas a definirem o seu “*status*” na sociedade e a assumirem a sua identidade pessoal (Warr, 1987). Hoje em dia, as experiências dos colaboradores são aspectos essenciais para o bom funcionamento das organizações. As características do ambiente de trabalho podem influenciar positiva ou negativamente as experiências afetivas ao nível individual que, por sua vez, podem influenciar experiências afetivas dos colegas (Ilies *et al.*, 2005).

Neste sentido, torna-se importante identificar quais os fatores ou características organizacionais e laborais que incentivam as experiências negativas e positivas no trabalho, no sentido de reduzir as experiências negativas, visto que estas podem “contaminar o ambiente” influenciando os restantes colegas de trabalho. É também relevante perceber quais as consequências da felicidade tanto ao nível individual como organizacional.

Tal como foi referido anteriormente, a felicidade no trabalho é um tema que tem vindo a ganhar mais atenção dos investigadores. Portanto, a sua concetualização, identificação e sistematização de seus antecedentes são tarefas desafiadoras. Muitos estudos de movimentos organizacionais positivos e estudiosos da psicologia positiva têm

## REVISÃO DE LITERATURA

feito grandes esforços para identificar os seus antecedentes, principalmente, no local de trabalho (Rego *et al.*, 2012), tendo sido já identificada na literatura alguma evidência empírica sobre alguns deles.

A justiça organizacional é apontada como um dos indicadores da felicidade no trabalho. Segundo esta perspectiva, quando os colaboradores sentem que são justamente recompensados, que os procedimentos levados a cabo aquando da tomada de decisão são justos e que as suas opiniões são tidas em conta, desenvolvem mais emoções positivas do que negativas. Ou seja, quando percecionam a justiça organizacional ao nível distributivo, procedimental e interacional, os colaboradores sentem-se mais felizes no trabalho, (Weiss *et al.*, 1999). Os contextos de trabalhos remunerados são considerados como possíveis causas da felicidade. Mais concretamente, o próprio ambiente organizacional, a disponibilidade de recursos (dinheiro), a oportunidade para a demonstração das habilidades, a posição social, a relação com o supervisor, a equidade, entre outros (Warr, 2007). Para o autor, cada um desses fatores influencia um conjunto de respostas organizacionais, nomeadamente a felicidade dos colaboradores. Os traços de personalidade e afetividade são preditores do bem-estar afetivo, na medida em que, os indivíduos que apresentam altos traços de positivismo, habitualmente, parecem interpretar os acontecimentos de forma diferente daqueles que possuem mais altos níveis de traços negativos. Os indivíduos com altos traços de positivismo são mais otimistas e sabem lidar melhor com problemas em comparação com os outros. Contrariamente, os indivíduos que apresentam elevados traços negativos tendem a ter mais experiências negativas, (Schaubroeck e Ganster 1992 e Fisher, 2010). A função desempenhada também pode influenciar as experiências afetivas dos colaboradores. Quanto melhor a clareza da função maior é a probabilidade de haver satisfação com a mesma, e maiores serão as experiências positivas no local de trabalho (Kousterios *et al.*, 2004). Assim, as percepções em relação à clareza da função desempenhada permitem um maior nível de bem-estar afetivo no trabalho. Na perspectiva de Gagné e Deci (2005); Ryan, *et al.*, (2008) e Fisher (2010) a autonomia no local de trabalho é um dos indicadores da felicidade no trabalho. Ou seja, quando as pessoas são autónomas, sentem-se livres para fazer escolhas o que proporciona uma maior motivação, produtividade e bem-estar-afetivo no trabalho. Nos locais de trabalho onde os gestores apoiam a autonomia, os colaboradores desenvolvem mais

sentimentos positivos em comparação com os que não recebem apoio nesse sentido. A camaradagem, por sua vez, é considerada como preditora do bem-estar afetivo.

Para Daniels (2000); Kiefer (2005) e Rego e Cunha (2008), a camaradagem é um fator de elevada importância para as organizações e desempenha um papel essencial no cumprimento dos apoios sociais e de segurança que se relacionam com afetos positivos e negativos, nomeadamente o conforto, o entusiasmo e a solidão. Desta forma, quanto maior é a perceção do colaborador em relação ao contacto social positivo, à satisfação dos colegas e à sua necessidade de estar na sociedade, maiores serão as suas experiências ao nível de bem-estar afetivo no trabalho. Outro dos antecedentes da felicidade apontados na literatura é o fator crescimento e desenvolvimento. As perceções positivas sobre as oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal podem proporcionar aos colaboradores mais sentimentos positivos do que negativos (Deci e Ryan, 1985 e Diener e Suh 1999). Ou seja, os colaboradores que percecionam melhores oportunidades para o desenvolvimento pessoal tendem a desenvolver maior entusiasmo no trabalho, sentem-se motivados, recompensados e experimentam maior prazer e significado o que, por sua vez, faz com que se sintam mais felizes no trabalho (Rego e Cunha 2008). Por sua vez, quando percecionam poucas oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal demonstram sinais de insegurança, altos níveis de tensão e ansiedade e produzem mais experiências afetivas negativas (Warr e Clapperton, 2010).

A virtuosidade organizacional é também considerada como preditora do bem-estar afetivo. Segundo esta perspectiva, os colaboradores com uma perceção mais positiva sobre a virtuosidade da organização onde trabalham revelam maior nível de bem-estar afetivo (Cameron *et al.* 2004; Fredrickson e Dutton, 2008 e Rego *et al.*, 2010). Por outras palavras, quanto mais positivas forem as perceções dos colaboradores acerca do ambiente em que trabalham mais propensos estarão para demonstrar uma melhor adaptação em termos de maior satisfação e bem-estar afetivo. A sensação de que a pessoa se encontra numa organização virtuosa pode tornar o trabalho mais intrinsecamente gratificante e, assim, levar a sentimentos de bem-estar (Kasser e Ryan, 1996; Ryan e Deci, 2000). Nessa mesma linha de investigação, Rego *et al.*, (2010) demonstram que os colaboradores com perceções positivas em relação a virtuosidade da sua organização, desenvolvem melhores níveis do

bem-estar afetivo e adotam mais vezes comportamentos que vão além daquilo que lhes é formalmente exigido.

De igual modo, a relação estabelecida com o supervisor também pode estimular ou inibir o nível de felicidade dos colaboradores. Existem evidências empíricas de que as percepções de LA podem influenciar a felicidade dos colaboradores. Visto que um líder autêntico é caracterizado como sendo otimista, resiliente, confiante, ético, esperançoso, orientado para o futuro, que promove desenvolvimento nos colaboradores, é possível que estimule as emoções positivas dos colaboradores e contribua para que estes se sintam felizes no seu local de trabalho. Da mesma forma, pode contribuir para a diminuição das emoções negativas (Ilies, *et al.*, 2005). O líder autêntico é fiel a si mesmo, exhibe comportamentos positivos que transformam e desenvolvem os colaboradores, tornando eles próprios em líderes, o que pode aumentar a sua felicidade no trabalho (George, 2000; Dasborough e Ashkanasy, 2002). A fundamentação teórica sobre a relação entre a LA e felicidade será discutida no capítulo seguinte.

Face ao acima referido, importa frisar que a forma como a felicidade acrescenta valor aos colaboradores e, conseqüentemente, às organizações também é um assunto que merece a atenção dos investigadores. A secção que se segue destina-se à exposição de algumas das suas principais conseqüências, nomeadamente a criatividade e a *performance* individual.

Os mesmos fatores podem ser simultaneamente antecedentes e conseqüências da felicidade. Por exemplo, o desemprego faz com que as pessoas sejam infelizes e as pessoas que se sentem mais infelizes são as menos ativas e menos empreendedoras e, portanto, são menos propensas a encontrarem um emprego, (Frey, 2008). Para o autor, um outro exemplo mas numa ótica fora do trabalho, é o casamento. O casamento pode aumentar a felicidade e as pessoas mais felizes são propensas a se casarem. As pessoas que são felizes, inclusive no seu local de trabalho, são mais otimistas, mais sociáveis, mais empreendedores e tendem a ser mais bem-sucedidas nas suas atividades privadas, económicas e sociais (Frey 2008). Para este autor, mesmo as pequenas mudanças relativamente à felicidade podem influenciar significativamente os processos de pensamento das pessoas no seu dia-a-dia. Os afetos positivos podem incutir nas pessoas a



vontade de se ajudarem mutuamente. Ou seja, quando elas têm elevados níveis de afetos positivos a sua vontade em auxiliar os outros tende a aumentar. As pessoas mais felizes tendem a ter mais prazer nas tarefas que desempenham e são mais criativas (Isen *et al.*, 1987), na medida em que, os estados afetivos têm funções informativas e motivacionais importantes (Schwartz, 1990). A forma como os colaboradores gerem as suas emoções no trabalho é também um fator crítico na predição dos resultados individuais e profissionais. Estudos sugerem que essas emoções influenciam significativamente os resultados a nível individual e organizacional (e.g., Pugh, 2001; Rafaeli e Sutton 1987). Sendo que este estudo se centra nas experiências positivas e negativas, pode-se dizer que a felicidade pode influenciar os resultados dos colaboradores que, por sua vez, apresentam consequências para as organizações onde trabalham (Frey 2008). Na perspectiva de Wright e Cropanzano (2004), de entre as consequências das emoções positivas encontram-se a criatividade e a resiliência, ao afirmarem que os empregados mais felizes ficam mais capazes de “alargar e construir”, o que os torna mais criativos, resilientes e física e mentalmente mais saudáveis, (Fredrickson, 2001).

A *performance* individual, por sua vez, pode ser explicada pela felicidade. Existem estudos que consideram alguns fatores como o fraco desempenho, o absentismo e algumas doenças como sendo consequências da infelicidade das pessoas no seu local de trabalho. Por exemplo, Kets de Vries (2001) defende que estes fatores se devem a histórias dramáticas acerca dos disfuncionamentos gerados pelo trabalho, ou seja, existência de organizações “insalubres”. Os estudos de Rego *et al.*, (2011) mostram que os CCO podem ser explicados pela felicidade e estes resultados são consistentes com outras pesquisas (e.g., Wright e Cropanzano, 2000, 2004), segundo as quais, os funcionários felizes apresentam maior desempenho. Os mais baixos níveis de desempenho auto-relatado estão associados a fracos níveis de bem-estar (Rego, 2009). No capítulo que se segue apresentam-se as principais razões que explicam as relações entre a felicidade, LA, criatividade e *performance* individual.

A felicidade no trabalho parece ser um fator de elevada relevância para a vida das pessoas e das organizações onde trabalham. É um tema relativamente novo no contexto organizacional e ainda existe espaço para mais investigações nesta área.

### 1.3.4 Superação no trabalho

#### 1.3.4.1 Conceito de superação no trabalho

Para uma melhor compreensão sobre o tema da superação no trabalho convém falar primeiro sobre o conceito de superação em si.

A superação é a capacidade das pessoas lidarem com situações novas ou difíceis, bem como para encontrarem soluções para os problemas. É o nível em que as pessoas conseguem lidar prontamente e com habilidade quando enfrentam situações difíceis ou que lhes são familiares. MacKinnon e Derickson (2013) comparam o conceito de superação com a resiliência e consideraram que a superação é uma alternativa para a resiliência. Ou seja, a superação tem potencial para superar as principais limitações da capacidade de resiliência. Em primeiro lugar, o conceito de resiliência, derivado da ecologia e de sistemas, é conservador quando aplicado a relações sociais; em segundo lugar, a resiliência é definida externamente por entidades de conhecimento especializado e, em terceiro lugar, resiliência é um conceito inerentemente conservador, na medida em que, privilegia o restabelecimento das relações sistêmicas existentes, em vez da sua transformação.

A superação no trabalho é um tema recente na literatura académica. Assim sendo, os estudos sobre esta temática são escassos. A superação no trabalho é definida por Licata *et al.*, (2003), como a propensão que as pessoas têm para superar obstáculos e angariar recursos escassos na prossecução dos objetivos relacionados com o trabalho. Ou seja, é a capacidade das pessoas enfrentarem os vários desafios existentes no ambiente de trabalho procurando soluções para os problemas, com o intuito de atingir os objetivos que podem ser individuais ou relacionados com a organização. Esta definição de Licata *et al.*, (2003) concetualiza a superação no trabalho não como sendo um determinado comportamento ou um conjunto de comportamentos, mas como traços de personalidade descrevendo essencialmente uma motivação interna que orienta os comportamentos ao longo do tempo. Licata *et al.*, (2003) consideram que aspectos como traços de personalidade, nomeadamente a conscienciosidade e a abertura à experiência estão na base deste conceito. Portanto, para estes autores a superação no trabalho representa traços de personalidade

situacionais que operam em ambientes de trabalho em geral. Como tal, um colaborador “engenhoso” usará esta motivação em qualquer tipo de trabalho.

Licata *et al.*, (2003) defendem que devido às condições ambientais, muitos colaboradores são dispensados, o que por sua vez, faz com que haja escassez de recursos humanos. Assim sendo, as organizações esperam que os colaboradores simplesmente produzam resultados. Nesta situação, destacam-se os que têm alto nível de superação no trabalho, na medida em que eles são capazes de exercer as suas funções embora não sejam proporcionados meios para tal. A superação no trabalho previne significativamente a auto-avaliação dos colaboradores e dos supervisores, sendo que fatores intrapessoais (isto é, questões de personalidade) parecem influenciar a superação no trabalho. Para Harrington e Akehurst (2000), a superação no trabalho refere-se ao grau em que os colaboradores são "recursos suficientes", com as habilidades e responsabilidades necessárias para prestar um serviço de qualidade para o cliente. Estes autores salientam a existência de muitas questões importantes nesse contexto: Em primeiro lugar, as habilidades no que se refere à qualidade e frequência da oferta de formação dentro da organização. Outro fator são os procedimentos de avaliação e, se necessário, de recompensa do desempenho individual. Igualmente importantes são as responsabilidades conferidas aos trabalhadores, por aqueles que ocupam cargos de chefia. Em particular, referem também o nível e extensão da tomada de decisão distribuída que existe em toda a organização. Enquanto Harrington e Akehurst (2000) e Kanungo e Misra (1992) consideram o termo superação no trabalho como sendo o controlo das emoções e a conclusão com sucesso da formação ou a resolução de problemas, Licata *et al.*, (2003) atribuíram à “superação no trabalho” um conceito mais abstrato, com foco na capacidade individual para atingir objetivos relacionados com o trabalho sob condições de recursos escassos. Também para Ashill *et al.*, (2009), a superação no trabalho é um traço de personalidade a nível situacional numa estrutura de personalidade hierárquica (Donavan *et al.*, 2004). Estrutura esta que sugere que os comportamentos de superação no trabalho resultam da combinação entre a pessoa (por exemplo, a personalidade) e o ambiente (por exemplo, a natureza do trabalho). Os traços situacionais são disposições duradouras para agir de uma forma consistente num contexto situacional e a superação no trabalho resulta da pressão para atuar de certas formas, em determinadas situações e resulta da combinação dos efeitos de traços de personalidade

elementares ou *Big five* (extroversão / introversão, conscienciosidade, abertura à experiência, estabilidade emocional e amabilidade) e traços de personalidade compostos (necessidade de ação), bem como as pressões duradouras para agir resultante da influência do contexto situacional (Licata *et al.*, 2003).

Posto isto, importa perceber que fatores estão por detrás da superação dos colaboradores no seu local de trabalho e quais são as suas consequências.

### 1.3.4.2 Antecedentes e consequentes da superação no trabalho

Conforme foi referido anteriormente, os estudos sobre a superação no trabalho são escassos. Contudo, nesta parte, faz-se uma breve abordagem aos fatores que estimulam ou incentivam os colaboradores a desenvolverem essa capacidade. De igual forma, serão enumeradas algumas das suas consequências.

Segundo Licata *et al.*, (2003), a superação no trabalho pode ser influenciada por traços de personalidade, nomeadamente a conscienciosidade e a abertura à experiência. A conscienciosidade contém aspetos proactivos que se revelam na necessidade de realização e apego ao trabalho e aspetos inibidores que se manifestam na prudência e nos escrúpulos morais. A conscienciosidade avalia o grau de organização, persistência e motivação pelo comportamento orientado para um determinado objetivo. Importa referir que é possível fazer o contraste entre os colaboradores que têm comportamentos participativos, orientação prática e conscienciosidade e outros que são preguiçosos e descuidados (McCrae e John, 1992). A abertura à experiência, por sua vez, é definida como um dos fatores com potencial para predizer a tendência das pessoas em procurar mudanças. Tem como principais componentes a abertura a novas ideias, curiosidade intelectual, fantasia ou imaginação ativa, a sensibilidade estética e a amplitude dos sentimentos, (McCrae e John, 1992). Licata *et al.*, (2003) também sugerem que numa perspetiva hierárquica, existem condições externas que podem influenciar a superação no trabalho como, por exemplo, o conflito de papéis e a ambiguidade das funções, o ambiente de trabalho e a cultura organizacional. Para os autores, estas variáveis estão positivamente associadas à superação

no trabalho. No estudo de Karatepe e Aga (2013), os resultados sugerem que a presença de apoio de um colega de trabalho promove a superação no trabalho dos funcionários. Para Gonçalves e Coelho (2014), a espiritualidade no local de trabalho é uma das variáveis que influencia a forma como as pessoas lidam com os problemas difíceis e encontram soluções para os mesmos. As organizações que promovem espiritualidade no trabalho proporcionam um ambiente onde os colaboradores encontram significado para as suas vidas e, conseqüentemente, tornam-se mais confiantes e proactivos na resolução dos problemas. Os autores também sugerem que o empenhamento organizacional tem uma relação positiva com a superação no trabalho. Ou seja, os indivíduos altamente empenhados na organização onde trabalham são mais propensos a desenvolver comportamentos que beneficiam a sua organização, nomeadamente a superação no trabalho (Lankau 2006; Gaudêncio *et al.*, 2014). A liderança, mais concretamente a LA, por sua vez, pode fomentar a superação no trabalho. Tal como sugeriu Licata *et al.*, (2003), existem fatores de ordem externa como o ambiente e a cultura organizacional que influenciam a superação no trabalho. Nesse caso, este estudo propõe que através da identificação com o líder e a esperança, confiança, emoções positivas e optimismo que o líder transmite aos colaboradores, (Avolio *et al.*, 2004), estes se sintam com mais vontade de procurar soluções para enfrentar os desafios no trabalho (Licata *et al.*, 2003). Esta relação será discutida no capítulo seguinte.

Relativamente às conseqüências da superação no trabalho, existem evidências na literatura de que algumas variáveis como a satisfação no trabalho, as intenções de *turnover* e a orientação para o cliente são influenciadas pela superação no trabalho, (Harris *et al.*, 2006). A superação no trabalho relaciona-se positivamente com a orientação para o cliente e com a satisfação no trabalho e negativamente com as intenções de *turnover*, (Harris *et al.*, 2006). Ou seja, quando os colaboradores desenvolvem habilidades que lhes permitem superar os obstáculos enfrentados durante a execução do seu trabalho, acabam por sentir-se mais satisfeitos com o mesmo, terão mais predisposição e estarão preparados e capacitados para proporcionar um bom serviço aos clientes, fazendo com que estes se sintam satisfeitos (Licata *et al.*, (2003). Karatepe e Aga (2013) sugerem que a superação no trabalho influencia negativamente a exaustão emocional. Ou seja, a superação no trabalho reduz a exaustão emocional. A criatividade dos colaboradores é uma variável que pode ser incrementada pela superação no trabalho. As habilidades que as pessoas têm para lidar com

situações difíceis e procurar soluções para resolver os problemas que surgem no trabalho (Licata *et al.*, 2003), podem fazer com que, na procura de soluções para os seus problemas, elas desenvolvam ideias ou produtos criativos. Assim sendo, neste estudo, propõe-se que a superação dos colaboradores em relação ao seu trabalho tem um impacto positivo na sua criatividade. Tal como a criatividade, também a *performance* individual é considerada como uma das consequências da superação no trabalho. No seu estudo, Licata *et al.*, (2003) sugerem que a capacidade de lidar com os recursos escassos é crítica para a *performance*. Quanto maiores forem as capacidades das pessoas em trabalhar com os poucos recursos que têm disponíveis, maior será o seu desempenho. Os estudos de Karatepe e Aga (2013) também sugerem que a superação no trabalho está positivamente relacionada com a *performance* no trabalho. Por sua vez, Gaudêncio *et al.*, (2014) e Gonçalves e Coelho, (2014) encontraram nos seus estudos que a *performance* individual, pode ser fomentada pela capacidade das pessoas relativamente à sua superação no trabalho. Neste estudo partilha-se da mesma visão, ou seja, espera-se que a *performance* individual seja influenciada positivamente pela superação no trabalho.

As relações entre a superação no trabalho, criatividade e *performance* individual serão discutidas no capítulo seguinte.

## 1.4 Comportamento dos colaboradores

### 1.4.1 Criatividade

#### 1.4.1.1 Noção de criatividade

Apesar de existir consentimento de que todo o ser humano tem um potencial criativo, a criatividade é um dos temas que não reúne unanimidade em relação à sua definição.

Para alguns autores, a criatividade pode ser entendida como a produção de alguma coisa pela primeira vez, na medida em que representa um aspeto dramático da mudança organizacional que pode fornecer uma chave para compreender o fenómeno da mudança e,

em último caso, a eficiência e sobrevivência organizacional (Woodman *et al.*, 1993). Para outros, ela é simplesmente percebida como a produção de ideias e soluções novas e úteis (Amabile, 1988; Oldham e Cummings, 1996; Shalley, 1991 e 2004; George e Zhou, 2007). Para ser considerada criativa uma ideia nova deve, de alguma forma, influenciar os negócios seja através de uma nova forma de abordar um processo ou da melhoria de um produto da empresa. Por outras palavras, ela deve ser útil, apropriada e exequível (Amabile, 1998). No entender de Woodman *et al.*, (1993), no âmbito empresarial, a criatividade ou o processo criativo deve ser considerado como a criação de um novo serviço, ideia, um produto valioso útil, procedimento ou processo de um conjunto de pessoas que trabalham num sistema complexo. Para Shalley *et al.*, (2004), a criatividade é o resultado que combina as atitudes do colaborador, suas características pessoais e contextuais com o local onde se encontra inserido e suas interações com o ambiente.

Apesar de a criatividade ser um conceito multifacetado que tem sido definido de várias formas Shalley, *et al.*, (2004) a visão predominante é a de que a criatividade no trabalho refere-se a produção de ideias que são úteis sejam elas relacionadas com produtos, processos ou procedimentos. A criatividade é relevante ao nível individual, na medida em que, permite dar respostas a problemas do dia-a-dia no trabalho e da vida em geral (Sternberg e Lubart, 1999). Ao nível da sociedade, ela pode gerar novas descobertas científicas, novos movimentos na arte, novas invenções e novos programas sociais.

Assim sendo, a criatividade pode ser considerada um dos principais processos através dos quais os indivíduos manifestam as suas potencialidades enquanto seres humanos.

A criatividade e a inovação são conceitos constantemente confundidos, mas apesar de estarem relacionados, na verdade, são diferentes. Apresentam-se de seguida as evidências que suportam tal conclusão. A criatividade parece ser o *input* para a inovação. Amabile (1988) defende que a criatividade se refere à produção de ideias novas que são úteis, por um indivíduo ou um pequeno grupo de indivíduos, enquanto a inovação diz respeito à implementação bem-sucedida de ideias criativas. Ou seja, para este autor a criatividade é a semente da inovação, na medida em que a inovação é gerada através de ideias criativas. Importa frisar que, para que uma ideia nova seja considerada criativa, esta

tem que ser útil. Não é apenas uma novidade, mas uma novidade que pode melhorar e acrescentar valor aos produtos e serviços da organização no curto e longo prazo (Binnewies, *et al.*, 2008). Ideias criativas são os ingredientes básicos de inovação em produtos e serviços e têm o potencial para gerar valor para a organização (George, 2007). Desta forma, o termo inovação tem sido mais utilizado ao nível das organizações e o termo criatividade ao nível do indivíduo ou grupo de indivíduos. Partilhando da mesma visão que os outros autores, Amabile *et al.* (1996) e Shalley *et al.* (2004) sugerem que toda a inovação começa com ideias criativas, na medida em que são as boas ideias da equipa de trabalho ou do indivíduo que também determinam o sucesso da implementação de novos produtos, novos programas, novos serviços.

### 1.4.1.2 Teorias de criatividade

De acordo com Alencar e Fleith (2003) a produção criativa depende das habilidades e traços de personalidade dos indivíduos bem como de um conjunto de elementos que fazem parte do ambiente onde se encontram inseridos (Hennessey e Amabile, 1988). Para perceber melhor o processo de desenvolvimento/produção de uma ideia criativa, é essencial ter em conta as variáveis internas do indivíduo, mas também os fatores que lhe são externos e que são indispensáveis. Na perspetiva de Alencar e Fleith (2003), o estímulo à produção de ideias criativas no trabalho deve contar com a preparação das pessoas no sentido de pensarem e agirem de forma criativa e com o planeamento de intervenções a fim de proporcionar condições favoráveis ao desenvolvimento da criatividade.

Tendo em conta a abordagem acima exposta surgiram as seguintes abordagens que tratam a criatividade: (1) o modelo das componentes de criatividade de Amabile (1989, 1996); (2) a teoria do investimento em criatividade de Sternberg (Sternberg, 1988; Sternber e Lubart, 1995, 1996); (3) a perspetiva de sistemas de Csikszentmihalyi (1988, 1996); (4) a abordagem psicológica e sociológica (Visser e Dankbaar, 2000 e Sales, 2008) e (5) abordagem neurológica/biológica, (Hennessey e Amabile, 2010). A seguir faz-se uma breve referência a cada uma das teorias mencionadas.



### Modelo das componentes da criatividade

Através do seu modelo, Amabile (1996) procurou mostrar a relevância de fatores motivacionais, cognitivos, sociais e de personalidade para o processo criativo. Este modelo consiste na interação de três componentes necessários ao trabalho criativo: (i) motivação intrínseca para a tarefa que pode ser cultivada pelo ambiente social; (ii) processos criativos relevantes que incorporam o estilo cognitivo e de trabalho e (iii) capacidade de domínio que diz respeito ao nível de experiência em determinado domínio (**Tabela 1.3**).

**Tabela 1.3 - Componentes do Modelo de Criatividade de Amabile**

<b>Motivação Intrínseca</b>	A motivação intrínseca pode ser cultivada pelo ambiente social, e diz respeito à forma como o indivíduo se encontra satisfeito e envolvido com a tarefa que desempenha. Incluindo o seu interesse, a competência e autodeterminação. Esta característica pode levar o indivíduo a estar atento às informações e, conseqüentemente, desenvolver as suas habilidades de domínio.
<b>Processos Criativos</b>	Os processos criativos incluem o estilo de trabalho, o estilo cognitivo, o domínio de estratégias que favorecem a produção de novas ideias e traços de personalidade.
<b>Capacidades de Domínio</b>	Inclui fatores como o talento, o conhecimento adquirido através de educação formal e informal, a experiência e as habilidades técnicas na área. Ou seja, elementos relacionados com o nível de experiência em determinado domínio.

**Fonte:** Construída a partir de Amabile (1996)

Para Amabile e Hennessey (1992), deve haver uma interação sinérgica entre estas três componentes importantes para o processo criativo. Para os autores, embora a motivação intrínseca seja um fator de extrema relevância, não é o único necessário para se obter a criatividade, portanto é necessário um processo dinâmico e interativo entre os três elementos.

Na perspectiva de Amabile (1996), a criatividade pode incluir características de cariz individual, fatores situacionais e a interação entre ambos. Assim sendo, este autor, sugere algumas alternativas para o estímulo da criatividade no contexto de trabalho como

por exemplo: expor os indivíduos a experiências que possam estimular a sua criatividade, apresentar indivíduos criativos como modelos, enfatizar o prazer de aprender, cultivar a autonomia e independência evidenciando valores em vez de regras, encorajar a autonomia do indivíduo, evitando o controlo excessivo e respeitando a individualidade de cada um entre outros (Amabile 1983, 1996).

### A teoria do investimento em criatividade

O modelo formulado por Sternberg (1988) restringe-se a alguns atributos internos do indivíduo como por exemplo a inteligência, o estilo cognitivo e a personalidade/motivação que contribuem para o funcionamento criativo. Posteriormente, o autor reformulou este modelo e considerou que o comportamento criativo é o resultado da convergência de seis fatores distintos mas inter-relacionados: inteligência, motivação, conhecimento, personalidade, estilos intelectuais e contexto organizacional (**Tabela 1.4**) (Sternberg e Lubart, 1995, 1996).

**Tabela 1.4- Fatores da teoria do investimento em criatividade de Sternberg**

Fatores	Caraterísticas
<b>Inteligência</b>	A inteligência pode-se dividir em três capacidades cognitivas que devem relacionar-se entre si: (1) capacidade analítica de reconhecer as ideias nas quais vale a pena investir; (2) capacidade sintética de redefinir problemas (conseguir ver o problema sob um novo ângulo); (3) capacidade prática-contextual (ser capaz de persuadir as outras pessoas sobre o valor das suas próprias ideias).
<b>Motivação</b>	As pessoas estão mais propensas a responder criativamente quando estão motivadas. No entanto, quando a motivação intrínseca e extrínseca se combinam mutuamente fortalecem a criatividade.
<b>Conhecimento</b>	Distingue-se o conhecimento formal e o informal. O primeiro refere-se ao conhecimento que é adquirido através de livros, palestras ou outro meio de ensino e o informal adquire-se por meio de dedicação a uma determinada área. É fundamental ter conhecimento numa determinada área para dar a sua contribuição significativa.
<b>Personalidade</b>	A confiança, coragem para expressar novas ideias, predisposição para correr riscos, tolerância à ambiguidade e um certo grau de auto-estima são traços que contribuem para a expressão da criatividade.

<p><b>Estilos intelectuais</b></p>	<p>Uma pessoa pode usar, explorar ou utilizar a sua inteligência através do estilo legislativo, (Está relacionado às pessoas que gostam de formular problemas e criar novas regras e formas de ver as coisas que são importante para a criatividade) executivo (relaciona-se com pessoas que implementam ideias e preferem problemas que apresentam uma estrutura clara e bem definida) e judiciário (está relacionado a pessoas gostam de emitir julgamentos, tarefas e regras e avaliar pessoas). As pessoas criativas são mais propensas a preferir o estilo legislativo.</p>
<p><b>Contexto organizacional</b></p>	<p>Tanto a pessoa como o produto/processo são julgados e avaliados por pessoas do seu contexto social. O ambiente que facilita a expressão criativa interage com variáveis pessoais e situacionais de uma forma complexa.</p>

**Fonte:** Construída a partir de Sternberg, R. J. e Lubart, T. L. (1991)

Sternberg e Lubart (1999) consideram que apesar da motivação intrínseca desempenhar um papel importante no processo criativo, ela não pode ser vista isoladamente. Acrescentam que as recompensas e o reconhecimento são duas formas da motivação extrínseca que, conjuntamente com a motivação intrínseca, constituem a fonte para impulsionar a criatividade.

### **A perspetiva de sistemas**

Na perspetiva de Csikszentmihalyi (1996), a criatividade é o resultado da interação entre os pensamentos das pessoas e o contexto socio-cultural onde estão inseridas. Portanto, ela deve ser entendida como um processo sistémico e não como um fenómeno individual. Assim, torna-se importante investigar onde se encontra a criatividade, ou seja, perceber como uma produção criativa é reconhecida no contexto histórico, social e cultural. Na perspetiva deste autor, a criatividade é o resultado dos sistemas sociais e não apenas consequência do produto individual (Csikszentmihalyi, 1996). Desta forma, o seu modelo propõe que a criatividade é um processo que resulta da interacção de três fatores/componentes: (1) o indivíduo (bagagem genética e experiências pessoais); (2) o domínio (cultura); e (3) o contexto (sistema social) (**Tabela 1.5**).

**Tabela 1.5- Componentes da Perspetiva de Sistemas – Csikszentmihalyi**

## REVISÃO DE LITERATURA

<b>Indivíduo</b>	O indivíduo produz as variações e introduz mudanças no domínio ou na área de conhecimento, devendo ter-se em conta as características associadas à criatividade e o <i>background</i> social e cultural. Os indivíduos criativos são caracterizados pela sua curiosidade, entusiasmo, motivação intrínseca, abertura a experiências, persistência, fluência de ideias e flexibilidade de pensamento.
<b>Domínio</b>	Conjunto de regras e procedimentos simbólicos estabelecidos culturalmente, ou seja, é o conhecimento acumulado, estruturado, transmitido e compartilhado numa sociedade ou por várias sociedades.
<b>Contexto</b>	Inclui todos os indivíduos que atuam como “juízes”, uma vez que têm como função decidir se uma ideia ou produto novo é criativo e se deve ser incluído no domínio. É o contexto que seleciona e retém o material a ser reconhecido, preservado e incorporado ao domínio.

**Fonte:** Construída a partir de Csikszentmihalyi (1996)

Segundo este modelo sistêmico, a criatividade é um ato, ideia ou produto que modifica um domínio existente ou o transforma num novo. Para Csikszentmihalyi (1996), não se deve centrar unicamente no indivíduo mas ter também em atenção a comunidade, uma vez que ela possibilita a expressão da criatividade.

### **Abordagem psicológica, sociológica e neurológica**

As investigações sobre a criatividade no âmbito da psicologia têm sido absorvidas pela questão da criatividade individual. Vários psicólogos tentam identificar os fatores responsáveis pelas atividades criativas ou mesmo de pessoas altamente criativas (Vissers e Dankbaar, 2000). A abordagem holística de Gardner (1988) é a primeira apontada no âmbito psicológico e segundo Vissers e Dankbaar (2000) é uma abordagem que tem o produto como ponto de partida, seja uma obra de arte ou uma descoberta científica. Por outro lado, há as abordagens psicométricas da criatividade e avaliação por especialistas que, segundo Vissers e Dankbaar (2000), é a abordagem em que a investigação não está ligada ao contexto. Já a abordagem global salienta a importância do contexto e do processo, visto que, os produtos criativos não devem ser vistos isoladamente, mas sim inseridos num contexto.

Por sua vez, em relação à abordagem sociológica, Sales (2008) defende que a criatividade não é dada pela presença de indivíduos brilhantes ou geniais, mas sim pelo criador e os sistemas de relações e interações. Acrescenta ainda que a criatividade pode surgir a partir de conflitos de interesses em relação aos mesmos problemas.

No que respeita à abordagem neurológica Hennessey e Amabile (2010) defendem que a explosão de informações sobre o cérebro criativo deve-se ao avanço tecnológico e o uso da ressonância magnética. Para estes autores existem informações, como por exemplo a perda da função cerebral numa área em detrimento de outras e a importância da motivação intrínseca, que tomadas em conjunto têm fornecido evidências importantes a respeito do comportamento do cérebro nos processos criativos, fornecendo informações neurais no momento de um *insight*. Para os autores, apesar de os avanços tecnológicos terem aumentado, os cientistas que se interessam pela vertente neurológica do comportamento criativo têm ainda um longo caminho pela frente.

### **1.4.1.3 Antecedentes e consequentes da criatividade**

Dada a importância da criatividade representa no dia - a - dia das pessoas e das organizações é fundamental que se conheçam quais os fatores que incentivam o espírito criativo das pessoas no seu local de trabalho. Verificou-se que estes fatores se dividem em fatores individuais e de contexto.

No que tange às características individuais, os resultados criativos diferem ao longo do tempo, de pessoa para pessoa, na medida em que, alguns indivíduos são consistentemente mais criativos que outros. Os fatores como a personalidade, experiências, interesses e conhecimentos estão na base dessas diferenças (Heerwagen, 2002). Para Amabile (1988), os indivíduos criativos têm mais tendência para arriscar, são independentes, apresentam interesses amplos, uma maior abertura a novas experiências e estão intrinsecamente motivados no trabalho. O que sugere que, quando as pessoas são intrinsecamente motivadas, apresentam melhores níveis de criatividade (Shin e Zhou, 2003).

## REVISÃO DE LITERATURA

Estes autores acrescentam ainda que, se as circunstâncias/condições forem favoráveis, os colaboradores que antes não apresentavam ideias consideradas criativas, sentem-se encorajados a desenvolver a sua criatividade. Na perspetiva de Tierney *et al.*, (1999) e Kirton, (1976), a criatividade dos colaboradores deve-se ao seu estilo cognitivo inovador. Estas duas variáveis estão positivamente relacionadas, visto que estes indivíduos estão sempre à procura de novos caminhos cognitivos e pensamentos contraditórios, necessários para a produção criativa.

O contexto onde se insere a organização é um dos aspetos importantes na influência da criatividade dos seus membros. Os mais relevantes são: recursos e competências, cultura organizacional, estrutura e sistemas de uma organização e o estilo de liderança. Na perspetiva de Cook (1998), as organizações devem atrair desenvolver e reter talentos criativos para continuarem a ser competitivas. Na perspetiva de Amabile (1998), os recursos que mais afetam a criatividade são o dinheiro e o tempo. Por exemplo, quando os gestores não concedem tempo para experimentar apropriadamente determinado produto ou processo eles estão inconscientemente a colocar-se no caminho do processo criativo. A criatividade é afetada pela falta de recursos e estes devem ser verificados pelos gestores antes do início de um projeto (Amabile, 1998). A cultura organizacional é também um dos fatores de contexto com implicações na criatividade. Ela é definida como valores, suposições e crenças básicas que são partilhados pelos membros da organização e são manifestados pelas ações dos líderes e dos gestores (Cook, 1998). Brand (1998) defende que para fomentar a criatividade nas organizações é fundamental desenvolver uma cultura divergente, que dê poder aos membros, tenha em atenção os seus sentimentos e que fomente a aprendizagem. Amabile (1988) considera que uma comunicação aberta é crucial para fomentar a criatividade. O estilo de liderança é um outro aspeto fundamental para fomentar a criatividade numa organização. Os líderes podem influenciar diretamente os seus subordinados, do mesmo modo que exercem influências indiretas na sua criatividade, ao criar um ambiente favorável ao trabalho, no qual a criatividade é apoiada e encorajada e não inibida (Zhou e George, 2003). Segundo Amabile (1998). Apesar dos estilos de liderança serem potenciais causas da criatividade, importa frisar, particularmente, que a LA é considerada uma das formas de influenciar positivamente ou estimular a criatividade dos colaboradores. Ou seja, os líderes autênticos exercem influências positivas no

comportamento dos seguidores e no seu bem-estar, uma vez que tentam promover o desenvolvimento dos seus seguidores, apoiam a sua autodeterminação, motivação, autoestima e criatividade (Ilies *et al.*, 2005). Igualmente, o empenhamento afetivo é um fator que pode fomentar a criatividade dos colaboradores, na medida em que, quando se sentem ligados afetivamente à organização (permanecem na organização porque querem), os colaboradores sentem-se mais motivados a apresentarem ideias novas e úteis (Organ e Ryan, 1995). Segundo a visão de Wright e Cropanzano (2004), as emoções positivas são antecedentes da criatividade, ou seja, a felicidade no local de trabalho estimula a criatividade. Neste trabalho, partilha-se desta visão de que os empregados mais felizes ficam mais capazes de “alargar-e-construir” o que os torna mais criativos, resilientes e física e mentalmente mais saudáveis (Fredrickson, 2001).

Por sua vez, a superação no trabalho como sendo a capacidade das pessoas em angariar recursos escassos e superar os obstáculos na tentativa de alcançar os objetivos no trabalho (Licata *et al.*, 2003), poderá ter impacto na sua criatividade. A superação no trabalho requer uma certa motivação interna por parte dos colaboradores que, por sua vez, pode fazer com que apresentem ideias novas e úteis (Organ e Ryan, 1995).

Neste estudo, para além dos antecedentes da criatividade, é importante apresentar as suas principais consequências. Duas consequências importantes da criatividade emanadas na literatura são a inovação e a *performance*.

Conforme se referiu anteriormente, a criatividade é considerada a “semente” da inovação. Por outras palavras, a criatividade está relacionada com a produção de ideias novas e úteis e a inovação, por sua vez, diz respeito à implementação bem-sucedida dessas ideias, (Amabile, 1988). Na mesma perspetiva, George (2007) defende que a inovação é o resultado das ideias criativas e estas são os ingredientes básicos da inovação em produtos e serviços. Para Shalley *et al.*, (2004) a inovação diz respeito à implementação bem-sucedida de ideias criativas a nível organizacional e a sua sobrevivência a longo prazo depende do nível de criatividade dos seus membros. Assim, pode dizer-se que a criatividade e a inovação andam juntas e para que haja inovação é necessário que algo seja pensado, inventado e descoberto.

## REVISÃO DE LITERATURA

A *performance*, por sua vez, é vista como a principal consequência da criatividade. Uma empresa criativa terá um maior desempenho em relação a uma outra que não aposta na criatividade como vantagem competitiva. Para sobreviver e manter-se no mercado, as empresas precisam de ser criativas e apostar na competitividade que, por sua vez, está ligada à sua *performance* (Figueiredo, 2009). Ora, para que haja boa *performance* organizacional é necessário que haja boa *performance* ao nível individual. Segundo Avolio *et al.*, (2004), a *performance* individual depende da criatividade e do otimismo dos colaboradores. Um indivíduo com mais alto nível de criatividade, conseqüentemente, tem um maior nível de desempenho (Shin e Zhou, 2003).

Por fazerem parte dos objetivos deste estudo, as relações entre a criatividade, LA, satisfação com a gestão, felicidade e superação no trabalho serão discutidas no capítulo seguinte.

### 1.4.2 *Performance Individual*

#### 1.4.2.1 *Conceito de performance individual*

Um dos principais desafios para as organizações é conseguir reter bons talentos e um ambiente empresarial altamente competitivo para alcançar os objetivos planejados. Neste sentido, os sentimentos e atitudes dos colaboradores perante o seu local de trabalho, equipa e organização são fatores importantes que não podem ser ignorados pela organização, uma vez que exercem um papel importante sobre a sua *performance* (Darvish, H. Rezaei, 2011).

Apesar de ser um fator bastante relevante para as organizações, o desempenho não reúne um consenso quanto à sua definição. Para Williams e Anderson (1991), é considerado como o grau em que o indivíduo exerce as suas tarefas e é influenciado por diversos fatores.



Já na perspectiva de Souza *et al.*, (2007), o desempenho individual é um conceito que quantifica a eficiência e eficácia das ações que, por conseguinte, têm repercussões ao nível do desempenho organizacional, que é considerado um fator determinante para a competitividade das organizações. Para Campbell (1990), o desempenho individual tem a ver com um conjunto de comportamentos ou ações do indivíduo, que são relevantes para os objetivos da organização. Quando os colaboradores desempenham bem a sua tarefa, representam uma mais-valia e revelam ser um ativo valioso para a organização (Yucel e Bektas, 2012; Meesala, 2013). Ao apresentarem desempenhos significativos, os colaboradores sentem-se melhores consigo mesmo, aumentam a sua autoestima, saúde, felicidade e crescimento pessoal, transferindo esses sentimentos para a organização. Desta forma, vêem o seu trabalho mais como uma vocação do que como trabalho o que aumenta a sua *performance*, (Gavin e Mason, 2004; Gavin *et al*, 2003; Rego *et al*, 2007).

Apesar de haver diversas definições pode-se dizer que o desempenho individual se refere à forma como o indivíduo realiza as suas funções que são influenciadas pela dinâmica de múltiplas variáveis, como por exemplo, as condições de trabalho, cultura, competências, possibilidades individuais, atitudes, processo produtivo e motivação (Williams e Anderson, 1991).

### **1.4.2.2 *Performance individual: constructo multidimensional***

De acordo com a literatura, o desempenho individual não é um constructo unidimensional (Van Scotter, 2000). Alguns autores defendem a existência de duas componentes: desempenho do próprio papel e desempenho extra papel (Williams e Anderson, 1991; Motowidlo e Van Scotter, 1994 e Biswas e Varma, 2007). O desempenho próprio do papel e extra papel têm efeitos únicos e importantes para o sucesso da organização, influenciando diferentes aspectos (Podsakoff *et al.*, 2000).

O desempenho próprio do papel é definido como o comportamento exigido ou esperado. Ou seja, diz respeito à parte do desempenho que corresponde aos deveres e responsabilidades previstas. Tem a ver com a execução da sua função, desempenho esperado ou exigido (Williams e Anderson, 1991). Para Wood (1986), o desempenho próprio do papel ou desempenho de tarefa corresponde às várias respostas comportamentais que os colaboradores devem dar com o intuito de alcançar um

## REVISÃO DE LITERATURA

determinado grau de desempenho. Segundo esta perspectiva, o desempenho próprio do papel deve ter em conta as seguintes componentes que estão associadas a qualquer tarefa: (a) as ações exigidas e necessárias para a execução da tarefa; (b) o resultado da tarefa e (c) a informação a ser utilizada para a avaliação da tarefa, (Stajkovic e Luthans, 2003). As atividades que são desenvolvidas não se resumem apenas àquelas que são obrigatórias (desempenho próprio do papel), mas também são classificadas como discricionárias (desempenho extra papel).

As organizações estão a afastar-se, cada vez mais, do uso de estruturas rígidas e hierarquizadas substituindo o trabalho individualizado pelo trabalho de equipa, favorecendo a iniciativa e a cooperação. Por conseguinte, necessitam que os seus membros para além de executarem as atividades que lhes são atribuídas, desenvolvam simultaneamente, ações inovadoras e espontâneas que ultrapassem os requisitos do papel e os conteúdos funcionais, essenciais para o bom funcionamento dos grupos e das organizações. Desta forma, o desempenho extra papel corresponde aos comportamentos discricionários que ultrapassam as expectativas de papel existentes e que beneficiam a organização (Van Dyne *et al.*, 1995).

Sob o enquadramento concetual da natureza extra papel, Rego (2000a) distingue os diversos comportamentos extra papel: (1) Comportamentos pro-sociais que são comportamentos levados a cabo por um membro de uma organização, dirigidos a um indivíduo, grupo ou organização, com o qual interage enquanto desempenha o seu papel organizacional, com a intenção de promover o bem-estar desse indivíduo, grupo ou organização (Coleman e Borman, 2000); (2) *Whistleblowing*/Denúncia que tem a ver com comportamento proibitivo, no sentido em que procura a cessação de alguma atividade, ou seja, são denúncias de práticas ilegais, imorais ou, ilegítimas, junto de partes potencialmente capazes de tomar ações, prevenir, evitar ou penalizar tais práticas (LePine e Van Dyne, 1998); (3) Dissensão baseada em princípios refere-se a protestos e/ou esforços no sentido de mudar o *status quo* organizacional devido a uma objeção de consciência relacionada com uma prática ou política na organização (Rego, 2002) e, finalmente, (4) os CCO que são definidos como todos os comportamentos voluntários que vão para além das exigências do papel (Van Dyne *et al.*, 1995).

## REVISÃO DE LITERATURA

Apesar da relevância dos outros constructos do comportamento extra papel acima mencionados, é inquestionável que os CCO têm sido os mais estudados. O seu interesse tem-se expandido noutros domínios relacionados com a gestão, (e.g., gestão de recursos humanos, relações industriais e laborais, gestão estratégica, negócios internacionais e liderança). O CCO é um dos principais construtos relacionados com o desempenho extra papel (Organ, 1997) e tem um impacto positivo no indivíduo e na organização (Podsakoff *et al.*, 2000). Também são definidos como todos os comportamentos voluntários que vão para além das exigências do papel, ou seja, os empregados estão dispostos a fazer mais do que lhes é exigido (Van Dyne *et al.*, 1995).

Este estudo não pretende debruçar-se sobre o desempenho próprio do papel nem sobre o desempenho extra papel. Apesar destas perspetivas sobre o desempenho individual, apresenta-se a seguir a perspetiva de Mott.

Mott (1972) define a eficácia organizacional como sendo a capacidade de uma organização para mobilizar os seus centros de poder de acção-produção e de adaptação. Esta eficácia deve ser entendida como uma medida de realização dos objectivos. Neste âmbito, o autor desenvolveu um questionário de eficácia organizacional de uma subunidade. Distinguiu três dimensões: (1) produtividade - é uma sub escala que é composta por três itens que pretendem medir, através da auto-descrição por parte dos inquiridos, a produtividade em termos de qualidade e quantidade. É também medida e avaliada a sua eficiência; (2) adaptabilidade - sub escala constituída por duas dimensões: adaptação simbólica e adaptação comportamental. A adaptação simbólica compreende a antecipação de problemas e o desenvolvimento satisfatório e atempado de soluções para os mesmos, além de uma abertura aos novos métodos e tecnologias aplicáveis às atividades da organização. A adaptação comportamental refere-se à aceitação de soluções e é medida pela rapidez com que as mudanças são decididas e pela quantidade de membros relevantes na organização que aceitam as mudanças decididas. Ou seja, a vertente adaptabilidade procura medir a eficiência, a capacidade de evitar problemas por antecipação e a capacidade de adaptação a possíveis mudanças no trabalho; finalmente (3) a flexibilidade - que pretende medir a rapidez de adaptação, ocorrências inesperadas ou de rápida resposta exigida e a forma como os inquiridos conseguem dar resposta quando se comparam com os

colegas de trabalho. É a capacidade da organização ajustar-se rapidamente a variações na quantidade de trabalho, bem como a resposta a situações de crise.

### 1.4.2.3 Antecedentes e consequentes da *performance* individual

O desempenho individual é um conceito que tem suscitado bastante atenção dos investigadores de gestão de recursos humanos e comportamento organizacional, que procuram perceber quais os fatores que estimulam ou inibem as pessoas a desempenhar a sua tarefa. O interesse da comunidade académica pelo tema é evidenciado pelo fato do desempenho no trabalho ser um dos tópicos mais estudados na literatura no âmbito de gestão de recursos humanos e comportamento organizacional (Bandura e Jourden, 1991; Haque e Ali, 1998).

A motivação é apontada na literatura como uma das causas do desempenho dos colaboradores, (Vandenabeele, 2009). O autor defende que quando se sentem mais motivados no trabalho, os colaboradores desempenham melhor as suas tarefas. O comportamento inovador também é considerado como antecedente do desempenho dos colaboradores, (Gaudêncio *et al.*, 2014). Ou seja, os comportamentos relacionados com diversas práticas como a exploração de oportunidades, a geração de ideias, a sua defesa e aplicação (Kleysen e Street, 2000) são preditores do desempenho individual. Também para Carmelli *et al.*, (2006), os comportamentos inovadores dos indivíduos no local de trabalho são a base de qualquer organização de alto desempenho e são comportamentos que se destinam a produzir algum tipo de benefício (Jeroen e Deanne, 2007). A liderança autêntica, por sua vez, pode influenciar o desempenho individual dos colaboradores. Os estudos sobre as organizações e psicologia social sugerem que a autenticidade gera benefícios, nomeadamente melhores níveis de auto-estima e desempenho dos colaboradores (Kernis, 2003). Os líderes autênticos influenciam o desempenho dos seus seguidores e fornecem suporte para a autodeterminação, (Deci e Ryan, 2000).

A satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional também são considerados como fatores que estimulam os colaboradores a executarem da melhor forma a sua tarefa, (Vandenabeele, 2009). Segundo esta perspetiva, os colaboradores satisfeitos e empenhados desempenham melhor a sua tarefa. Coffman, (2000) sugere que existe uma

relação positiva entre o empenhamento e o desempenho que se reflecte no crescimento das receitas, produtividade, lucro, satisfação dos clientes, fidelização, retenção de funcionários, e segurança. A felicidade, por sua vez, pode influenciar a forma como os colaboradores desempenham o seu papel na organização. Segundo alguns autores (Daniels e Harris, 2000 e Wright e Cropanzano, 2000), o bem-estar afetivo para além de promover a *performance* individual dos colaboradores, também contribui para a *performance* da própria organização. Tal como foi referido anteriormente, a superação no trabalho requer uma certa motivação interna por parte dos colaboradores incentivando-os a apresentarem ideias novas e úteis (Organ e Ryan, 1995) que, por sua vez, fazem com que melhorem os níveis de *performance* individual, (Luthans *et al.*, 2007). Também a criatividade parece relacionar-se de forma positiva com o desempenho individual. O grau em que os colaboradores realizam as suas atividades em comparação com os padrões definidos pela organização depende do fator criatividade (Avolio *et al.*, 2004 e Luthans *et al.*, 2007). A criatividade dos funcionários é um fator fundamental para que atinjam a excelência no desempenho.

As relações entre as variáveis acima identificadas (LA, satisfação com a gestão, empenhamento afetivo, felicidade, superação no trabalho e criatividade) e *performance* individual são apresentadas mais detalhadamente no capítulo seguinte.

### 1.4.3 Conclusão

Neste capítulo foram apresentadas abordagens gerais sobre os desenvolvimentos teóricos concetuais e empíricos relacionados com as variáveis em estudo. Ou seja, foram apresentadas abordagens sobre a LA, atitudes e comportamentos dos colaboradores. Relativamente às atitudes, foram analisados aspetos como: (1) satisfação com a gestão da organização, (2) ligação afetiva dos colaboradores para com a organização, (3) a sua felicidade ou o bem-estar no trabalho e (4) a forma como os colaboradores enfrentam os desafios e a sua capacidade em encontrar soluções para resolver os problemas que surgem no trabalho. No que respeita aos comportamentos, analisaram-se a criatividade e a *performance* individual dos colaboradores. Com este capítulo pretendeu-se apresentar uma descrição dos principais pressupostos teóricos, que por sua vez, contribuem para a evolução dos assuntos abordados.



### QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

---

---

#### 2.1 Introdução

Este capítulo pretende apresentar o modelo de investigação proposto e discutir as hipóteses formuladas. O modelo de investigação proposto reflecte as lacunas encontradas na literatura. Apesar de ser recente na literatura, a LA é um tema que tem ganhado grandes contornos e tem merecido bastante atenção de diversos investigadores (por exemplo: Avolio, Luthans e Walumbwa 2004, Walumbwa, *et al.*, 2008, Walumbwa *et al.*, 2010 e Rego *et al.*, 2013) que procuram perceber quais as suas consequências para os colaboradores e organizações. A preocupação principal é demonstrar quais as vantagens da empresa apostarem e/ou formarem líderes auto-conscientes, que compreendem as suas próprias forças e fraquezas e que estejam cientes dos seus impactos nas outras pessoas, que prezam pela transparência na relação com os seus colaboradores e que partilham informações, pensamentos e sentimentos verdadeiros na interação pessoal, evitando expressões emocionais inadequadas.

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

E ainda líderes cujas ações são orientadas por padrões de conduta moral e que analisam objetivamente toda a informação relevante antes de tomar qualquer decisão.

No entanto, apesar de existirem muitos estudos sobre a liderança e suas consequências, existe ainda escassa investigação sobre LA e seu impacto nas atitudes e comportamento dos colaboradores. Neste sentido, este estudo responde às sugestões de investigadores (George *et al.*, 2007), que defendem que a LA é uma boa forma para alcançar resultados positivos e duradouros.

Constatou-se que o tema proposto, é pioneiro em Cabo Verde e também em outros contextos. Os estudos existentes sobre temática centraram-se apenas em potenciais relações envolvendo a LA e uma ou outra das outras variáveis apresentadas neste estudo. O presente estudo pretende preencher a lacuna encontrada na literatura, que é a falta de integração desses construtos num único estudo. Assim sendo, este estudo integra vários construtos que promovem uma visão holística unificando os diversos impactos da LA sobre o empenhamento afetivo, felicidade, superação no trabalho, criatividade e *performance* dos colaboradores.

Posto isto, importa referir que, neste capítulo, após esta breve nota introdutória será apresentado o modelo teórico proposto para a investigação, a partir das bases teóricas que orientaram o estudo. No terceiro ponto apresentam-se as hipóteses bem como as justificações teóricas das mesmas. Ainda neste capítulo, no quarto ponto, apresentam-se as razões que sustentam a moderação das variáveis de controlo idade e antiguidade.

Terminada esta breve nota introdutória, a seguir discutem-se os restantes pontos.

### 2.2 Modelo conceptual de investigação

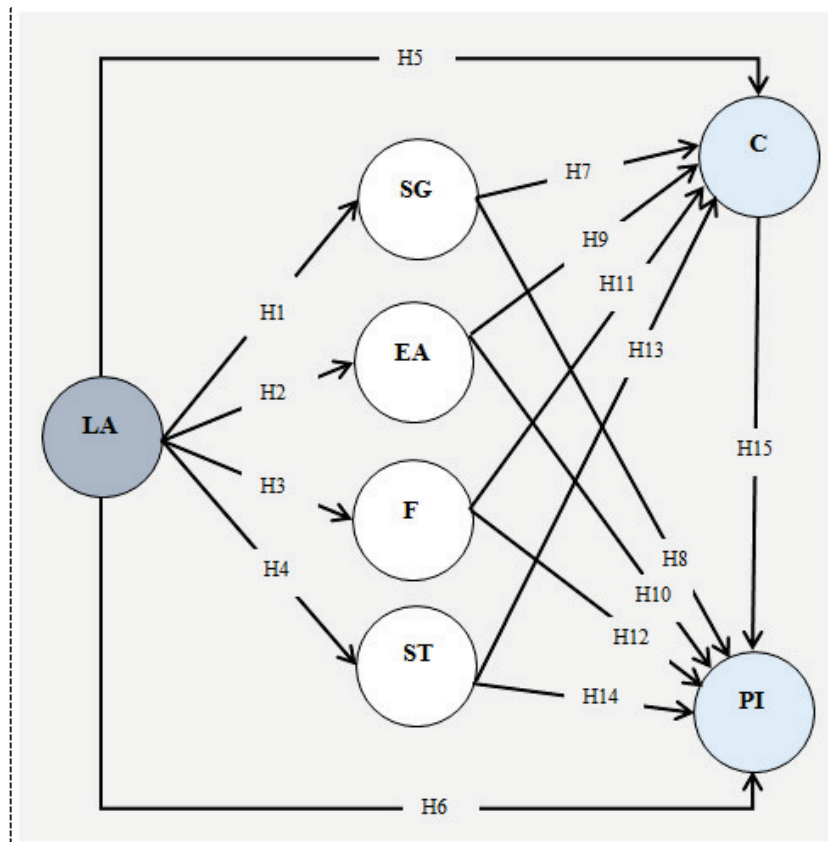
Segundo Hair Jr. *et al.*, (2005), os modelos conceptuais são concebidos a partir de evidências empíricas e esquemas conceptuais, com a finalidade de representar um sistema ou processo real. Ou seja, são representações de um conjunto de relações que se pretende estudar.



## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

A **figura 2.1** ilustra o modelo conceitual de investigação, que é constituído por elementos teóricos correspondentes aos temas em estudo. LA (autoconsciência, transparência relacional, perspectiva moral interna e processamento equilibrado de informação), satisfação com a gestão, empenhamento afetivo, felicidade (ansiedade-conforto, depressão-prazer, aborrecimento-entusiasmo, cansaço-vigor e irritação-serenidade), superação no trabalho, criatividade e *performance* individual (produtividade, adaptabilidade e flexibilidade). O modelo de investigação a seguir apresentado servirá de base à formulação das hipóteses de investigação a testar. Pela análise da figura pode-se verificar a evidência de que a LA pode contribuir para a satisfação dos colaboradores com as políticas de gestão da organização, o seu empenhamento afetivo, felicidade e superação no trabalho que, por sua vez, influenciam a sua criatividade e *performance* individual. Para além de influenciar a criatividade e a *performance* individual através das variáveis acima apresentadas, a LA parece influenciá-las também directamente.

**Figura 2.1 - Modelo conceitual de investigação**



LA- Liderança Autêntica; SG- Satisfação com a Gestão; EA- Empenhamento Afetivo; F- Felicidade; ST-Superação no Trabalho; C- Criatividade; PI- *Performance* Individual

### 2.3 Hipóteses de investigação

Nesta parte apresentam-se as várias hipóteses de investigação propostas para este estudo. Serão apresentadas as fundamentações que sustentam as relações propostas entre as variáveis apresentadas no capítulo anterior e a relação entre elas. Apresentam-se os efeitos da LA sobre as variáveis atitudinais e comportamentais, os efeitos das atitudes nos comportamentos e o efeito da criatividade na *performance* individual. A hipótese de investigação é considerada pelos autores Marconi e Lakatos (2007), como uma resposta suposta, provisória e provável a um determinado problema cujo ajuste será verificado através da investigação.

#### 2.3.1 Impactos da Liderança Autêntica

##### *Liderança autêntica e satisfação com a gestão*

A LA e a satisfação com a gestão são fatores de elevada importância para o dia-a-dia dos colaboradores e, conseqüentemente, para uma melhor *performance* das organizações. Como tal, torna-se fundamental investigar estes conceitos e perceber a relação existente entre eles, como influenciam os resultados das organizações e como contribuem para a obtenção de vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. É fundamental que as organizações que pretendem diferenciar-se no mercado através dos seus recursos humanos proporcionem bom ambiente no trabalho começando por garantir melhor relacionamento entre os líderes e seus seguidores.

Conforme foi referido anteriormente, a satisfação com a gestão é considerada pela literatura uma dimensão da satisfação no trabalho (Churchill *et al.*, 1974; Comer *et al.* (1989), daí a nossa concentração, na parte de revisão literária, recair sobre satisfação no trabalho de uma forma geral, mas tendo sempre presente a satisfação com a gestão como o alvo do estudo. A propósito, nos capítulos seguintes, principalmente na parte metodológica, debruçar-se-á unicamente sobre esta dimensão.

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Existem alguns trabalhos empíricos sobre estes dois temas. Contudo, importa referir que a LA como sendo um conceito relativamente novo, faz com que haja escassez de estudos nesta área. Jensen e Luthans (2006) mostram que os comportamentos de um líder autêntico provocam a satisfação dos colaboradores. Ou seja, quando um líder se comporta de forma autêntica irá provocar efeitos positivos, inclusive a satisfação, nos seus colaboradores que, consequentemente, tem repercussões no seu desempenho. Estes autores defendem que a LA relaciona-se de uma forma positiva com a satisfação no trabalho, felicidade no trabalho, empenhamento organizacional, entre outros fatores. Também o estudo de Viswesvaran (1998) que relacionou as percepções dos colaboradores em relação ao comportamento ético dos gestores e a satisfação no trabalho de uma forma geral, ou seja, incluindo as dimensões (supervisão, retribuição, promoção, trabalho e colegas de trabalho), e apesar de não encontrar correlações estatisticamente significativas, revelou que as percepções de ética nos comportamentos dos gestores mostraram ter forte relações com a dimensão satisfação com a supervisão.

De igual modo, os autores Koh e Boo (2001) realizaram uma investigação onde relacionaram a satisfação com o trabalho nas suas diferentes dimensões com o clima ético e o comportamento ético dos líderes. Concluíram que as relações eram significativas entre estas variáveis. Nomeadamente a ética poderia ser um ponto forte dos líderes, visto que mostrou ser um dos meios que podem fomentar comportamentos positivos dos seus colaboradores. Também o clima ético mostrou ter influência na satisfação com o trabalho. Para os autores Darvish e Raezi (2011), existe a necessidade de dedicar mais atenção à autenticidade do líder, uma vez que, na sua perspetiva, aumenta a confiança dos seguidores nos seus líderes e, por conseguinte, resulta em satisfação com o trabalho e comprometimento de equipa. Os seus resultados eram consistentes com a literatura sobre a relação entre estes conceitos e a sua predição teórica mostrou existir uma relação significativa entre os componentes da LA, satisfação no trabalho e empenhamento de equipa. Quando os líderes conhecem as suas forças e agem de acordo com as suas verdadeiras convicções, ajudando os outros a fazerem o mesmo, promovem níveis mais elevados de bem-estar nos colaboradores e incentivam-os a sentirem-se bem com aquilo que fazem.

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta o exposto, presume-se que as dimensões da LA (a autoconsciência, transparência relacional, a perspectiva moral interna e o processamento equilibrado de informação) influenciam de forma positiva a satisfação com o trabalho, especificamente a dimensão satisfação com a gestão. Ou seja, quando o líder apresenta um padrão de transparência e clareza nos seus comportamentos e na sua relação com os outros, compartilha e pondera as informações aquando da tomada de decisão e divulga os seus valores, motivações e sentimentos pessoais, é perseverante e permite que os seguidores avaliem a competência e a moralidade das suas ações, são capazes de proporcionar um conjunto de atitudes e comportamentos nos seus colaboradores de entre eles a satisfação com a gestão da organização.

Tendo em atenção o que foi exposto, apresenta-se a seguinte hipótese de investigação:

**H1: As percepções de liderança autêntica influenciam positivamente a satisfação com a gestão.**

### *Liderança Autêntica e Empenhamento Afetivo*

Embora exista uma profusão de estudos na literatura organizacional que identifica os antecedentes do empenhamento afetivo, verificou-se a ausência de estudos empíricos que o relacionem com a LA. No entanto, dos que existem, a liderança é indicada como uma das causas que mais contribui para o empenhamento organizacional dos colaboradores (Harter *et al.*, 2002).

Conforme referimos anteriormente, quando o colaborador reconhece o valor da organização onde trabalha e se identifica com ela, tende a desenvolver maior laço afetivo para com a mesma. Resultado esse que pode ser alcançado quando, por exemplo, o colaborador percebe que é tratado de forma justa, que as suas opiniões são tidas em conta e acima de tudo, quando confia nos seus líderes (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Herscovitch, 2001). Tendo em conta que o comportamento do líder autêntico vai de encontro aos seus princípios e valores, esforçando-se para conseguir e manter relações que são abertas e verdadeiras, é bem provável que quanto maior for o grau de autenticidade

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

percebido pelos seus seguidores, mais empenhados estarão no desenvolvimento de suas tarefas e no cumprimento dos objetivos individuais e organizacionais (Kernis, 2003, Gardner *et al.*, 2005; Ilies *et al.*, 2005; Kernis e Goldman, 2005). Os estudos de Jensen e Luthans (2006) mostram que os comportamentos de um líder autêntico provocam diversos tipos de atitudes e comportamento nos seus seguidores de entre os quais destacam o empenhamento organizacional. Ou seja, quando um líder se comporta de forma autêntica e essa autenticidade é percebida pelos seus seguidores, irá provocar nestes, efeitos positivos inclusive o empenhamento organizacional. Segundo Walumbwa *et al.*, (2010), os seguidores tenderão a identificar-se com os líderes e a sentirem-se psicologicamente empenhados no que fazem, quando percebem elevados níveis de autenticidade no seu relacionamento com os líderes. Devido à sua relação baseada na autenticidade, na transparência, na ética e na autoconsciência, os líderes fazem com que os colaboradores interiorizem os mesmos valores e crenças, apresentando-se como um modelo a seguir. O empenhamento é um dos resultados importantes para a organização que pode ter origem na confiança que os seguidores têm no seu líder e, que por sua vez, tem impacto nos CCO e nas intenções de permanecer na organização (Darvish e Raezi, 2011). Hannes *et al.*, (2012) demonstram que a liderança autêntica relaciona-se com o empenhamento afetivo e que essa relação é mediada pela percepção sobre a integridade comportamental do líder que, por sua vez, influencia o desempenho dos seguidores. Por conseguinte, os colaboradores mais empenhados afetivamente com o seu superior e com a organização, estarão mais predispostos a ter comportamentos que ajudarão a organização a alcançar os seus objetivos. São mais criativos, otimistas, satisfeitos com o seu trabalho, (Avolio, *et al.*, 2004; MacColl-Kennedy e Anderson, 2002). Os estudos de Peus *et al.*, (2012) também mostram que a liderança autêntica relaciona-se de uma forma positiva e significativa com o empenhamento organizacional, em especial, com a vertente afetiva. Estes autores acrescentam que os seus estudos foram realizados na Alemanha e que são consistentes com os resultados de Walumbwa e seus colegas cujos estudos foram feitos nos Estados Unidos. O que mostra efeitos positivos da liderança autêntica em diferentes contextos. Também Rego *et al.*, (2013), por sua vez, sugerem que a LA influencia o empenhamento afetivo da própria equipa de trabalho.

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta as evidências apresentadas, neste estudo, parte-se do pressuposto de que a percepção que os colaboradores têm acerca da autenticidade do líder, influencia a sua ligação afetiva com a organização. Ou seja, face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

**H2: As percepções de liderança autêntica influenciam positivamente o empenhamento afetivo**

### *Liderança Autêntica e Felicidade*

Um dos objetivos específicos deste estudo é perceber a relação entre LA e felicidade dos colaboradores. Especificamente, perceber como as percepções de LA podem influenciar a felicidade dos colaboradores no seu ambiente de trabalho.

Conforme referimos anteriormente, as percepções dos colaboradores quanto à autenticidade do líder influenciam de forma positiva a sua felicidade (Ilies, *et al.*, 2005). Para estes autores, as quatro dimensões da LA (autoconsciência, transparência relacional, perspectiva moral interna e o processamento equilibrado de informação) influenciam de forma positiva e significativa a felicidade dos colaboradores.

A autoconsciência para além de aumentar a autoaceitação e a autonomia dos líderes (Ryff e Keyes, 1995, p. 720), também permite o desenvolvimento de relações mais positivas com os outros e promove emoções positivas (Goldman e Kernis, 2002). As emoções positivas, como por exemplo, a alegria e o interesse estão associados à felicidade no trabalho mais concretamente à vertente eudemónica, (Ilies, *et al.*, 2005). Para os autores, os líderes com nível de autoconceito mais elevado tendem a apresentar maior autoconsciência que, por sua vez, promove tanto a eficácia na liderança e o bem-estar psicológico dos líderes, como o bem-estar psicológico dos colaboradores.

A transparência relacional é a dimensão da LA que envolve a valorização e o esforço em alcançar honestidade nas relações com os outros, (Kernis, 2003). Logo, os líderes autênticos são mais propensos a experimentarem uma confiança incondicional na sua interação com os seguidores, proporcionando-lhes, de entre outros valores, a confiança

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

e o bem-estar (Ilies *et al.*, 2005). Segundo estes autores, os líderes autênticos são pessoas que agem de acordo com seu verdadeiro eu, ou seja, de acordo com os seus valores, preferências e necessidades. Eles não agem apenas para agradar aos outros ou para obter recompensas ou evitar punições, exibindo uma perspectiva moral interna. Assim, incentivam os colaboradores a fazerem o mesmo promovendo um certo nível de bem-estar dos mesmos (Ilies *et al.*, 2005).

Finalmente, através da integridade e do caráter que estão por detrás do processamento equilibrado de informação aquando da tomada de decisão, os líderes autênticos podem promover tanto o seu próprio bem-estar como o dos seus seguidores, (Ilies *et al.*, 2005).

Tendo em conta o acima exposto, é evidente que os líderes autênticos podem influenciar os colaboradores através das suas emoções. Ou seja, proporcionam um ambiente propício para a experiência de emoções positivas, e através de suas próprias emoções positivas, influenciam as experiências dos colaboradores. Os líderes autênticos apoiam a autodeterminação dos seguidores, oferecendo oportunidades para o desenvolvimento de competências e autonomia (Ilies *et al.*, 2005). Os colaboradores estão mais predispostos a considerar o seu líder como sendo eficiente em termos de autenticidade e confiança quando se identificam com eles e quando isso melhora as suas reações emotivas (Ilies *et al.*, 2005), e o seu bem-estar afetivo (Aycan e Eskin 2005).

Por sua vez, o alto nível de eficácia do líder autêntico melhora a relação entre os colaboradores proporcionando-lhes sentimentos mais agradáveis. Ou seja, através das suas emoções os líderes autênticos podem influenciar as emoções dos colaboradores bem como o clima emocional do local de trabalho (George, 2000; Dasborough e Ashkanasy, 2002), o que indica que, maiores perceções de LA estimulam maiores experiências de bem-estar-afetivo no trabalho. O mesmo é dizer que o líder autêntico ao expressar o seu verdadeiro “eu” na sua vida quotidiana, pode obter uma certa auto-realização e proporcionar efeitos positivos na felicidade dos colaboradores. Quando os colaboradores se identificam com o líder, consideram-no como sendo eficaz em termos de autenticidade, confiança e confidencialidade e estarão mais propensos a desenvolver reações emocionais positivas

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

entre si e em relação ao seu local de trabalho, (Herrbach e Mignonac, 2004; Aycan e Eskin, 2005 e Ilies *et al.*, 2005).

Tendo em conta o exposto propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H3: As percepções de liderança autêntica influenciam positivamente o bem-estar afetivo.**

### *Liderança autêntica e superação no trabalho*

Os líderes autênticos exercem um forte impacto sobre os colaboradores, sendo este impacto associado à identificação destes com o líder, à esperança, à confiança, às emoções positivas e ao otimismo, (Avolio *et al.*, 2004). Estes fatores, por sua vez, podem incutir nos colaboradores a vontade de procurar soluções para enfrentar os desafios no trabalho (Licata *et al.*, 2003). Os líderes autênticos são caracterizados como sendo persistentes e motivados intrinsecamente (Rego *et al.*, 2012), podendo incutir nos colaboradores essa motivação interna para superarem os obstáculos e procurarem recursos para atingir os objetivos do trabalho (Licata *et al.*, 2003).

Através da autoconsciência das suas forças e fraquezas, de um relacionamento transparente com os seus colaboradores, da perspectiva moral interna e de um processamento equilibrado de informação os líderes podem influenciar a forma como os colaboradores encaram as situações difíceis com as quais se deparam no dia-a-dia do seu trabalho. Os comportamentos de partilha de informação e análise objetiva de toda a informação relevante antes de tomar uma decisão contribuem para que o líder autêntico seja visto como “modelo”, e para que os colaboradores estejam mais preparados para enfrentarem os vários desafios do ambiente de trabalho e a procurarem melhores soluções para os problemas. Devido às suas características, os líderes autênticos podem proporcionar aos seus colaboradores condições para superarem os obstáculos encontrados no seu trabalho. Segundo Harrington e Akehurst, (2000) quando os colaboradores são envolvidos em questões relacionadas com a tomada de decisão e quando as decisões são distribuídas a partir da gestão de topo os funcionários estarão melhor posicionados para exercer as suas responsabilidades em tempo oportuno.



## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

De acordo com os argumentos acima expostos, neste estudo, espera-se que as percepções que os colaboradores têm em relação à autenticidade do seu líder influenciem a sua habilidade em procurar soluções para os problemas no trabalho. Ou seja, propõe-se a hipótese de que:

**H4: As percepções de liderança autêntica influenciam positivamente a superação no trabalho.**

### *Liderança autêntica e criatividade*

O estilo de liderança pode ser fundamental para fomentar a criatividade dos colaboradores. De acordo com algumas investigações empíricas, os líderes podem estimular a criatividade do subordinado através da demonstração de habilidades de resolução de problemas técnicos e criativos (Mumford *et al.*, 2002), apoio proporcionado (Madjar *et al.*, 2002; Oldham e Cummings, 1996), construção de motivação intrínseca (Shin e Zhou, 2003), ou criação de um clima positivo (Madjar *et al.*, 2002). Segundo Zhou e George (2003), os líderes, e em particular, a inteligência emocional dos líderes, exerce um papel crítico que habilita e apoia a criatividade. Sendo os líderes autênticos indivíduos com níveis de inteligência emocional mais elevados e que agem de acordo com as suas palavras, os seus valores e as suas convicções, poderão contribuir para relações interpessoais e um clima de trabalho onde a criatividade é fomentada e encorajada (Rego *et al.*, 2012). Os líderes emocionalmente inteligentes poderão compreender e gerir as suas emoções e as emoções dos seus seguidores, ajudando-os a perceber o que sentem e a razão desses seus sentimentos e a geri-los de forma eficaz. Os líderes autênticos bem-sucedidos não mudam quem eles são na realidade, mas modificam as suas percepções baseadas nas interações líder-seguidores (Gardner *et al.*, 2005). Os resultados do estudo de Jaskyte e Kisieliene (2006) mostram que o estilo inovador cognitivo e a motivação intrínseca são preditores mais importantes na explicação da variação da criatividade dos colaboradores. Nesse sentido, pressupõe-se que o espírito inovador do líder autêntico e a sua motivação podem ser fatores relevantes para o incentivo do espírito criativo dos colaboradores. Segundo Yan Zhang *et al.* (2011), os estilos de liderança influenciam a criatividade. Os resultados do seu estudo mostraram que liderança transformacional relaciona-se

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

positivamente com a criatividade, enquanto a liderança autoritária relaciona-se de forma negativa para com a criatividade. Os líderes autênticos exercem influências positivas no comportamento dos seguidores e no seu bem-estar, uma vez que tentam promover o desenvolvimento dos seus seguidores, apoiam a sua autodeterminação, motivação, autoestima e criatividade (Ilies *et al.*, 2005). Estes autores acrescentam que os colaboradores estão mais dispostos a esforçar-se no trabalho de forma a retribuir os relacionamentos que mantêm com os seus líderes que são relações de qualidade, baseadas na confiança e na verdade. Walumbwa *et al.* (2008), por sua vez, sugerem que a liderança autêntica está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, a *performance* individual e a criatividade dos colaboradores. Por conseguinte, os colaboradores mais empenhados afetivamente com o seu superior e com a organização, tenderão a ser mais otimistas, mais criativos, revelando melhores performances e mais satisfação no trabalho (Avolio, *et al.*, 2004; MacColl-Kennedy e Anderson, 2002).

Pode concluir-se que os líderes autênticos, através das suas características, contribuem para que os colaboradores se sintam mais entusiasmados para apresentarem ideias novas e criativas, resolverem problemas e tirarem vantagens das oportunidades em benefício da organização (Avolio, *et al.*, 2004; Gardner *et al.*, 2005; Ilies *et al.*, 2005; Shamir e Eilam, 2005). O mesmo é dizer que os líderes autênticos, ao serem auto-conscientes, transparentes nas relações que mantêm com os seus seguidores, capazes de analisar todos os dados cruciais (incluindo as opiniões e propostas dos subordinados) antes de tomar qualquer decisão, ao transmitirem confiança e ganharem respeito, servem como modelo aos seus seguidores (Deluga, 1994; Walumbwa *et al.*, 2008), o que faz com que estes se sintam seguros emocionalmente e livres para sugerir ideias e dar opiniões, sem terem receio de represálias (Avolio *et al.*, 2004; Edmondson, 2008; Rego *et al.*, 2007).

Face ao exposto, propõe-se que as perceções LA influenciam de forma positiva a criatividade dos colaboradores. Ou seja, propõe-se a hipótese a seguir apresentada:

**H5: As perceções de liderança autêntica influenciam positivamente a criatividade dos colaboradores.**

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

### *Liderança autêntica e performance individual*

Existem evidências empíricas de que as percepções de LA nas organizações influenciam os comportamentos dos colaboradores relativamente à sua conduta e postura. Ou seja, os líderes autênticos exercem um forte impacto sobre os seus seguidores, sendo este impacto associado à identificação destes com o líder, à esperança, à confiança, às emoções positivas e ao otimismo, (Avolio *et al.*,2004). Através desses valores, os colaboradores demonstrarão de entre vários comportamentos positivos, uma melhor *performance* bem como um esforço extra ou comportamentos que vão além do que lhes é exigido, (Rego *et al.*, 2010). Os comportamentos de um líder autêntico provocam efeitos positivos nos comportamentos e atitudes dos seus colaboradores, na medida em que, os líderes autênticos têm seguidores que se identificam com eles, sentindo-se psicologicamente mais positivos e assumindo uma maior responsabilidade no trabalho, (Walumbwa *et al.*,2010). Desta forma, sentem-se satisfeitos e felizes com o trabalho, estarão mais empenhados e, conseqüentemente, terão uma melhor *performance*, (Jensen e Luthans, 2006).

O reconhecimento ou a percepção da autenticidade de um líder, está associado a melhores índices de *performance* individual, CCO, satisfação com o supervisor, satisfação no trabalho e empenhamento com a organização, (Walumbwa *et al.*, 2008). Walumbwa *et al.*, (2011) constataram que a LA está positivamente relacionada com o capital psicológico coletivo e confiança do grupo que, por sua vez, se relacionam positivamente com os CCO do grupo e com a *performance* individual. Segundo Ilies *et al.*, (2005), os líderes autênticos influenciam positivamente o desempenho da equipa de trabalho fornecendo suporte para a sua autodeterminação que, por sua vez, se associa ao desempenho, (Deci e Ryan, 2000). Tendo em conta as suas características, os líderes autênticos não obrigam os seus seguidores, mas sim usam os seus valores, comportamentos e crenças para influenciar o desenvolvimento do seu grupo fazendo com que efetuem as melhores escolhas, (Luthans e Avolio, 2003).

Neste estudo, também se partilha da ideia de que a LA pode estimular a *performance* individual. Ou seja, os líderes autênticos através da sua autoconsciência, relação baseada na transparência, perspectiva baseada na moral e ética e processamento equilibrado de informações entre os membros da equipa, conseguem estimular e facilitar o

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

desempenho dos colaboradores. A confiança depositada nos colaboradores faz com que estes executem melhor a sua tarefa e/ou até tarefas que não lhes são exigidas. Assim sendo, propõe-se que a LA é um dos mecanismos que promove o desempenho individual dos colaboradores. Ou seja, sugere-se a seguinte hipótese:

**H6: As percepções de liderança autêntica influenciam positivamente a *performance individual***

### 2.3.2 Impactos das atitudes dos colaboradores

#### *Satisfação com a gestão e criatividade*

A Criatividade também pode ser considerada como consequência da satisfação com o trabalho, na medida em que, quando se sentem satisfeitos com o seu trabalho, ficam mais predispostos a adotar atitudes e comportamentos que ajudam a organização a elevar o seu nível de qualidade, atingir os objetivos definidos e alcançarem o sucesso. Hoje em dia, a criatividade tem ganho maior relevância no seio das organizações como sendo uma das poucas formas de ganhar e manter a vantagem competitiva que pode ser fomentada através da satisfação com a gestão. A satisfação no trabalho como sendo o estado emocional agradável fomentado pela percepção que o indivíduo tem em relação ao seu trabalho (Locke, 1976), pode ser uma boa forma de despertar o interesse dos colaboradores em apresentarem ideias novas e criativas. Quando os colaboradores possuem níveis elevados de satisfação, nomeadamente com a gestão da organização, ocorrem atitudes como maior identificação com os objetivos da organização, maior empenhamento no trabalho e os laços de maior lealdade para com a organização (Pinto, 2010; Cunha e Rodrigues, 2002), o que, por sua vez, podem estimular a sua criatividade (Organ e Ryan, 1995). Segundo Gong, *et al.*, (2009), os gestores tem um papel importante, pois podem estimular e alimentar a auto-eficácia criativa nos colaboradores através da intervenção da liderança. Para Wang *et al.*, (2008), o apoio recebido da gestão é um dos elementos necessários para aumentar a criatividade inter-organizacional. Ou seja, ao criarem um ambiente de apoio entre elas, as organizações exploram ao máximo o potencial dos benefícios sinérgicos dos relacionamentos. Neste estudo, seguem-se estas perspetivas de que é de interesse para qualquer organização manter os seus colaboradores satisfeitos com a gestão para poderem

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

desenvolver cada vez mais produtos e serviços novos e que acrescentam valor. A criatividade deve ser estimulada através de políticas organizacionais que satisfazem os colaboradores e que, por sua vez, permitem dar respostas a problemas do dia-a-dia no trabalho e da vida em geral.

De acordo com o acima exposto, sugere-se a seguinte hipótese:

**H7: A satisfação com a gestão influencia positivamente a criatividade.**

### *LA, satisfação com a gestão e criatividade*

Uma das primeiras relações propostas neste trabalho é que as percepções de LA podem induzir a satisfação com o trabalho, mais concretamente, a satisfação com a gestão da organização. Tendo em conta a linha de orientação acima exposta, pressupõe-se que, se a LA influencia a satisfação com a gestão e esta, por sua vez, influencia a criatividade então, a satisfação com a gestão medeia parcialmente a relação entre LA e criatividade. Essa mediação é considerada parcial, na medida em que, podem existir outros fatores que medeiam essa relação, conforme foi proposto neste estudo. Quando um líder se comporta de forma autêntica irá provocar efeitos positivos nos seus colaboradores, nomeadamente a satisfação com a gestão (Jensen e Luthans, 2006), que por sua vez influencia a sua criatividade. Ou seja, a forma de estar dos colaboradores perante as causas da organização apresentando ideias criativas, pode depender da sua satisfação com as políticas de gestão da organização bem como da forma como estes percebem a autenticidade dos seus líderes. Assim sendo, apresenta-se a seguinte hipótese de investigação:

**H7.1: A satisfação com a gestão medeia parcialmente a relação entre a liderança autêntica e criatividade.**

### *Satisfação com a gestão e performance individual*

Tal como foi explicado anteriormente a satisfação com a gestão é uma das componentes da satisfação no trabalho. Este estudo partilha a opinião de autores como Jensen e Luthans, (2006) e Chen *et al.*, (2006), que defendem que quando os trabalhadores estão satisfeitos com o trabalho, especificamente com a gestão da organização

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

desempenham melhor a sua tarefa. Sugere-se que altos níveis de satisfação com as políticas de gestão estão vinculados a melhor desempenho. Na perspectiva de Shipton *et al.*, (2006), elevados níveis de satisfação no trabalho, inclusive com a gestão, aumentam a inovação e a criatividade, sendo que os empregados mais satisfeitos no trabalho têm maior flexibilidade cognitiva para estar abertos à mudança. Avolio *et al.*, (2005) defendem que os colaboradores mais comprometidos com o seu líder tendem a ser mais otimistas e criativos. Estando comprometidos com o seu líder ficam mais predispostos a concordar com a gestão da organização onde trabalham. Segundo Jensen e Luthans (2006), a satisfação no trabalho provoca efeitos positivos nos seus colaboradores, nomeadamente no seu desempenho. Para Chen *et al.*, (2006), a satisfação no trabalho é o fator chave na promoção da produtividade, redução do absentismo e *turnover*. Segundo este autor, para promover a satisfação dos clientes, o que facilita a produtividade da organização, é preciso que os colaboradores estejam satisfeitos, principalmente com a gestão da organização. Isto implica que a satisfação com a gestão da organização influencie a *performance*. Okpara (2006) indicou que os resultados da satisfação no trabalho, tanto a nível da remuneração como com os postos de trabalho interessantes e supervisão ou gestão, na sua maioria, dependem de como os indivíduos encaram a gestão ou a supervisão. Por sua vez, a satisfação com a gestão é uma das formas de aumentar o desempenho individual e conseqüente desempenho da organização. De acordo com o que foi exposto anteriormente, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H8: A satisfação com gestão influencia positivamente a *performance* individual.**

### ***LA, satisfação com a gestão e performance individual***

Outra hipótese proposta neste trabalho é que as percepções de LA influenciam a satisfação dos colaboradores em relação à gestão da organização. Ora, se as percepções de LA influenciam a satisfação com a gestão e esta, por sua vez, influencia a *performance* individual, então é possível que a satisfação com a gestão medeia parcialmente a relação entre as percepções de LA e *performance* individual. Parcialmente porque existem outras variáveis que também podem interferir nessa relação como por exemplo a felicidade ou

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

bem-estar afetivo no trabalho (Kets de Vries, 2001). A LA promove o trabalho com uma vocação e não como um mero emprego, fomenta a satisfação e o bem-estar afetivo dos colaboradores, sendo que as emoções positivas influenciam os comportamentos dos colaboradores. (Fredrickson, 1998, 2001, 2003; Gavin e Mason, 2004). Os estudos de Jensen e Luthans (2006) mostraram que os comportamentos de um líder autêntico provocam a satisfação dos colaboradores (Walumbwa *et al.*, 2008). Ou seja, quando um líder se comporta de forma autêntica irá provocar efeitos positivos nos seus colaboradores, inclusive a satisfação que, conseqüentemente, tem repercussões no seu desempenho. Sugere-se assim a seguinte hipótese de investigação:

**H8.1: A satisfação com gestão medeia parcialmente a relação entre a LA e *performance individual***

### *Empenhamento afetivo e criatividade*

Conforme se referiu anteriormente, a criatividade é um fenómeno da realidade que contribui para a melhoria da *performance* das pessoas e das organizações. Ela pode ser entendida como a produção de ideias e soluções que são novas e úteis (Amabile, 1988, Binnewies, *et al.*, 2008), que poderão estar relacionadas com o tipo de vinculação que o indivíduo sente para com a organização a que pertence. Assim, o empenhamento afetivo pode desempenhar um papel fundamental no comportamento criativo. Geralmente, quando os indivíduos são mais empenhados afetivamente, são recompensados ao nível salarial, com benefícios e com oportunidades de carreira, o que lhes faz sentir necessidade de retribuir apresentando ideias criativas que acrescentam valor para a organização. Os trabalhadores que demonstram maior empenhamento afetivo tendem a assumir com mais frequência comportamentos criativos (Organ e Ryan, 1995). Como o empenhamento afetivo retrata um laço emocional para com a organização, é provável que os indivíduos que o exibam estejam motivados a dar uma maior contribuição à organização, apresentando ideias novas e criativas para solucionar os problemas que surgem. Tendo em conta as evidências apresentadas, parte-se do pressuposto que a ligação afetiva dos colaboradores com a organização da qual faz parte, influencia o seu espírito criativo, e a sua predisposição em apresentar ideias novas e criativas. Daí sugere-se então, que o

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

empenhamento afetivo pode desempenhar um papel fundamental no comportamento criativo e, como tal, apresenta-se a seguinte hipótese:

**H9: O empenhamento afetivo influencia positivamente a criatividade**

### *LA, empenhamento afetivo e criatividade*

As atitudes dos líderes autênticos contribuem para que os colaboradores encarem o seu trabalho como uma vocação e não como um mero emprego, o que pode influenciar de forma positiva a sua ligação afetiva para com a organização que, por sua vez, fomenta a sua criatividade. Anteriormente sugeriu-se que as percepções de LA fomentam o empenhamento afetivo do indivíduo para com a organização. Depois, sugeriu-se que o empenhamento afetivo influencia a criatividade. Assim, e tendo em conta o que foi exposto, propõe-se que a relação entre a LA e a criatividade possa ser mediada pelo empenhamento afetivo. Ou seja, quando os indivíduos percebem autenticidade na sua relação com o seu líder, desenvolvem uma ligação afetiva para com o mesmo e com a organização que, por sua vez, faz com queira retribuir esse tratamento apresentando ideias novas e criativas. Considera-se que esta mediação seja parcial, na medida em que existem outros fatores, nomeadamente a satisfação com a gestão, superação no trabalho entre outros, que influenciam essa relação. Daí propõe-se a seguinte hipótese:

**H9.1: O Empenhamento afetivo media parcialmente a relação entre a liderança autêntica e criatividade.**

### *Empenhamento afetivo e performance individual*

Existem evidências na literatura sobre empenhamento afetivo e *performance* individual que defendem a influência do primeiro no segundo. O empenhamento afetivo desenvolve-se quando um colaborador se envolve, reconhece a relevância do valor, ou retira a sua identidade da associação com a empresa, (Rego *et al.*,2004). Os autores enaltecem ainda que, tendo em conta que o empenhamento afetivo consiste na ligação pessoal e afetiva com a organização, os colaboradores afetivamente empenhados estarão mais predispostos e motivados a contribuir de forma significativa em prol da organização do que os colaboradores que denotam menor ligação afetiva. Para Meyer e



## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Herscovitch (2001), uma forte vertente afetiva do empenhamento pode aumentar a probabilidade de adoção de comportamentos que seriam benéficos para o objetivo que se pretende.

Alguns autores defendem que os colaboradores mais afetivamente empenhados terão maior probabilidade de desempenhar melhor a sua função, (Meyer *et al.*, 2002 e Cooper-Hakim e Viswesvaran, 2005). Outros acrescentam que estes colaboradores estarão mais predispostos a desenvolverem comportamentos discricionários, extra-papel ou CCO, (Meyer e Allen, 1991; Riketta, 2002; Meyer e Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2002; Rego *et al.*, 2004 e Rego e Souto, 2004). Segundo Vandenberghe (2009), existem evidências de que o empenhamento afetivo medeia a relação entre a motivação e a *performance* individual. Geralmente, quando os indivíduos são mais empenhados afetivamente são recompensados a nível salarial, com benefícios e oportunidades de carreira, sentindo necessidade de retribuir tanto no exercício das atividades prescritas como adotando comportamentos para além do que lhes é exigido. Por outro lado, os trabalhadores que demonstram maior empenhamento afetivo tendem a assumir com mais frequência comportamentos criativos (Organ e Ryan, 1995) que, por sua vez, influenciam o seu desempenho. O empenhamento é um dos resultados importantes para a organização, que pode ter origem na confiança que os seguidores têm no seu líder e que, por sua vez, tem impacto nos CCO e nas intenções de permanecer na organização (Darvish e Raezi, 2011). Existe uma relação positiva entre o empenhamento e *performance*, nomeadamente ao nível do crescimento, produtividade, satisfação do cliente, entre outros fatores, (Coffman, 2000).

Neste sentido, o empenhamento afetivo poderá ter influência no desempenho dos colaboradores, uma vez que, quando o indivíduo reconhece o valor da organização, identifica-se com ela e está satisfeito com o trabalho ficando mais predisposto a cumprir os seus deveres e suas responsabilidades, e a adotar comportamentos de carácter voluntário que vão para além das exigências do papel, sendo igualmente mais criativos. Sendo o empenhamento afetivo a vertente do empenhamento que consiste na ligação pessoal e afetiva com a organização, é provável que quando os colaboradores possuem um forte laço afetivo com a organização, desenvolvam diversos comportamentos que são benéficos e se sintam motivados a dar uma maior contribuição do que aqueles cujo laço afetivo é mais fraco. Ou seja, propõe-se a hipótese de que:

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

**H10: O Empenhamento afetivo influencia positivamente a *performance* individual**

### *LA, empenhamento afetivo e performance individual*

Anteriormente foram apresentados argumentos que mostram a relação entre LA e empenhamento afetivo. A LA influencia a ligação afectiva que os colaboradores têm para com a organização onde trabalham. Foram também apresentadas justificações para a relação entre o empenhamento afetivo e a *performance* individual. Tendo em conta estas relações, agora propõem-se que as percepções de LA influenciam a *performance* individual através do efeito mediador do empenhamento afetivo. Segundo Rego *et al.*, (2013), a LA influencia o empenhamento afetivo da própria equipa de trabalho. E quando se sentem afectivamente empenhados, os colaboradores terão maiores probabilidades de desempenhar melhor a sua função, (Meyer *et al.*, 2002 e Cooper-Hakim e Viswesvaran, 2005). Tal como o bem estar-afetivo (Kets de Vries, 2001) e a satisfação no trabalho (Gavin e Mason, 2004) também o empenhamento afetivo parece mediar parcialmente a relação entre a LA e *performance* individual. Visto que existem evidências que justifiquem o papel mediador do empenhamento afetivo na relação entre LA e *performance* individual propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H10.1: O Empenhamento afetivo medeia parcialmente a relação entre a liderança autêntica e *performance* individual.**

### *Felicidade e criatividade*

Considerando que a criatividade é a produção de ideias novas e úteis é bastante provável que o espírito criativo seja influenciado pelo bem - estar afectivo no trabalho. Segundo Wright e Cropanzano, (2004), a emoção positiva cria o desejo de “jogar, de pensar fora da caixa” e ser criativo. Ou seja, a experiência frequente de emoções positivas e a experiência infrequente de emoções negativas no local de trabalho estimulam a criatividade dos colaboradores. As emoções positivas, nomeadamente as que resultam do bem-estar no trabalho, aumentam o desejo de explorar e assimilar novas ideias, encontrar novas informações, e desenvolver seu próprio potencial, induzindo o indivíduo a ser criativo, (Cropanzano Wright, 2004). Por exemplo, Fredrickson (2001) sugere que os

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

funcionários com altos níveis de bem-estar afetivo são capazes de "alargar e construir" o que os torna mais criativos, flexíveis e físicos e mentalmente saudáveis. Experiências frequentes de emoções positivas ajudam as pessoas, não só a sobreviverem, mas também a se desenvolverem quando confrontados com situações adversas (Wright e Cropanzano, 2004), o que pode estimular a sua criatividade. Também para os autores Isen *et al.*, (1987), as pessoas mais felizes tendem a ser mais criativas.

De acordo com o exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

**H11: O bem-estar afetivo influencia positivamente a criatividade.**

### *LA, felicidade e criatividade*

Se as percepções de LA influenciam o bem-estar afetivo e este, por sua vez, influencia a criatividade, então é provável que o bem-estar afetivo medeia a relação entre LA e criatividade. Esta mediação é, possivelmente, parcial porque existem outros mecanismos através dos quais essa relação pode acontecer. Quando os funcionários percebem que os seus líderes são auto-conscientes das suas atitudes, compartilham abertamente informações, os seus comportamentos são baseados em altos padrões de conduta ética e moral e analisam todos os dados relevantes antes de tomar uma decisão, tendem a sentir-se mais felizes no trabalho (Ilies, *et al.*, 2005) o que, conseqüentemente, aumenta a sua criatividade. Também para Fredrickson, (1998, 2001, 2003) e Gavin e Mason, (2004) as percepções de LA aumentam as emoções positivas dos trabalhadores que, por sua vez, estimulam a sua criatividade (George, 2000; Dasborough e Ashkanasy, 2002).

Tendo em conta os argumentos acima expostos e nos capítulos anteriores propõe-se a hipótese de que:

**H11.1. O bem-estar afetivo medeia parcialmente a relação entre a liderança autêntica e criatividade.**

### *Felicidade e performance individual*

Tendo em conta os aspectos conceituais discutidos em torno da felicidade ou bem-estar afetivo no trabalho, é possível advogar que este fenómeno, que reflecte a frequência

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

de experiências de emoções positivas e a infrequência de experiências de emoções negativas (Daniels, 2000), está, de algum modo, ligado à *performance* individual.

Tal como sugere a literatura, o bem-estar afetivo pode ser uma boa forma de promover a *performance* individual dos colaboradores do mesmo modo que a *performance* da própria organização (Daniels e Harris, 2000; Grant *et al.*, 2007; Lyubomirsky, King e Diener, 2005; Wright e Cropanzano, 2000). Segundo a teoria “alargar e construir” (Fredrickson, 1998, 2001, 2003), as emoções positivas podem alargar o leque de pensamento-ação dos indivíduos, o âmbito da atenção, da cognição e da acção, e contribuir para a construção de recursos físicos, intelectuais e sociais dos indivíduos. O que faz com que as pessoas encarem o trabalho com mais significado (Wright e Cropanzano, 2004) e trabalhem não apenas em prol das recompensas financeiras ou da progressão na carreira, mas também para a realização pessoal proporcionada pelo desempenho da sua função. Gavin e Mason (2004) partilham da mesma visão ao afirmarem que “empregados saudáveis e felizes tendem a ser mais produtivos no longo prazo, gerando melhores produtos e serviços, mais satisfatórios para os clientes e outras pessoas com as quais interagem e fazem negócios. Estes três aspetos – saúde, felicidade e produtividade - são os ingredientes essenciais de uma boa sociedade. A melhoria da produtividade, sem mais, que é quase a única ambição de muitas organizações, não é suficiente” (p.381). Segundo Kets de Vries (2001), os fatores como o fraco desempenho, o absentismo e algumas doenças devem-se a histórias dramáticas acerca dos disfuncionamentos gerados pelo trabalho, ou seja, existência de organizações “insalubres”.

Na mesma ótica, Rego *et al.*, (2011), sugerem que o desempenho que vai além daquilo que é exigido pode depender do bem-estar afetivo, da mesma forma que Wright e Cropanzano (2000, 2004) defendem que o nível de *performance* dos colaboradores depende da sua felicidade. Rego, (2009) sublinha que, os níveis mais baixos de *performance* individual auto-reportada estão associados a fracos níveis de bem-estar, enquanto maior *performance* individual deve-se a maiores níveis de bem-estar afectivo no trabalho. Ou seja, quanto maior for a felicidade dos colaboradores, maior será a sua *performance* individual.

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Estes argumentos levam a formular a seguinte hipótese:

**H12: O bem-estar afetivo influencia positivamente a *performance* individual.**

### *LA, felicidade e performance individual*

Tendo em conta que o bem - estar afetivo é influenciado pelas percepções de LA e ao mesmo tempo influencia a *performance* individual, é possível que, o bem-estar afetivo seja um dos mecanismos através dos quais a LA influencia a performance individual. Ou seja, quando uma organização cria significado e proporciona bom ambiente de trabalho através dos seus líderes, os seus colaboradores tendem a ser mais felizes (Wright e Cropanzano, 2004) e, conseqüentemente, apresentarão maior *performance* individual (Gavin e Mason, 2004). Funcionários com boas percepções sobre as características dos líderes nomeadamente, autoconsciência, transparência relacional, perspectiva ética e moral e processamento equilibrado de informação, sentem-se mais felizes no trabalho (Ilies, *et al.*, 2005) e satisfeitos com a gestão (Kernis e Goldman, 2005) o que aumenta a sua *performance*. Para que as pessoas desenvolvam esforços na realização das suas tarefas e sejam mais produtivas, precisam sentir-se felizes, o que passa por trabalharem em “boas organizações” ou, como menciona Kets de Vries (2001), organizações autênticas que podem ser promovidas pelos líderes.

De acordo com esses fundamentos e o que foi exposto no capítulo anterior propõe-se a seguinte hipótese:

**H12.1: O bem-estar afetivo medeia parcialmente a relação entre a liderança autêntica e *performance* individual.**

### *Superação no trabalho e criatividade*

Conforme foi dito anteriormente, a superação no trabalho pode ser um dos fatores que influencia a criatividade dos colaboradores. A capacidade das pessoas em angariar recursos escassos e superar os obstáculos na tentativa de alcançar os objetivos no trabalho (Licata *et al.*, 2003), torna-as mais criativas. Ou seja, o esforço adicional que os

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

colaboradores estão dispostos a fazer nas organizações onde trabalham, acrescenta valor através de sugestões criativas e inovadoras. As habilidades dos indivíduos em superar os obstáculos no trabalho influenciam o seu comportamento, tornando-os mais confiantes, mais pró-ativos, o que melhora significativamente a forma de resolução de problemas (Licata *et al.*, 2003). A superação no trabalho requer uma certa motivação interna por parte dos colaboradores que, por sua vez, pode fazer com que apresentem ideias novas e úteis (Organ e Ryan, 1995). Ou seja, quanto maiores forem as capacidades das pessoas em trabalhar com os poucos recursos que têm disponíveis, maiores serão as probabilidades de apresentarem ideias novas e úteis. Segundo Harris *et al.*, (2006), um colaborador “engenhoso” é capaz de exercer o seu trabalho de forma eficaz mesmo em situações de escassez de recursos, e espera-se que use a energia para encontrar formas inovadoras de satisfazer os seus clientes.

Tendo em conta o exposto, propõe-se que a superação dos colaboradores em relação ao seu trabalho exerce um impacto positivo na sua criatividade. Como tal, apresenta-se a seguinte hipótese:

**H13: A superação no trabalho influencia positivamente a criatividade.**

### *LA, superação no trabalho e criatividade*

As características de um líder autêntico, nomeadamente a autoconsciência, o estilo inovador cognitivo e a motivação intrínseca são fatores que influenciam a criatividade dos colaboradores, (Jaskyte e Kisieliene, 2006; Yan Zhang *et al.*, 2011). Este estudo sugere que a influência da liderança autêntica na criatividade pode ser estabelecida tanto diretamente como indiretamente, por exemplo, através da superação no trabalho. Conforme foi referido anteriormente, os líderes autênticos possuem características como a persistência e motivação intrínseca (Rego *et al.*, 2012), podendo incutir nos colaboradores essa motivação interna, não apenas para superar os obstáculos e procurar recursos para atingir os objetivos do trabalho (Licata *et al.*, 2003), mas também para demonstrarem maior empenhamento afetivo para com a organização (Organ e Ryan, 1995). Essa motivação interna, por sua vez, pode fazer com que apresentem ideias novas e úteis (Organ e Ryan, 1995).

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Posto isto, e tendo em conta que a LA pode influenciar a superação no trabalho e esta, por sua vez, pode influenciar a criatividade dos colaboradores, conforme foi referido anteriormente, é possível que a superação no trabalho medie parcialmente a relação entre a LA e criatividade. Assim apresenta-se a seguinte hipótese de investigação:

**H13.1: A superação no trabalho medeia parcialmente e relação entre a liderança autêntica e criatividade.**

### *Superação no trabalho e performance individual*

A capacidade das pessoas em superar os obstáculos com vista a atingir os objetivos relacionados com o trabalho, implica uma motivação interna que influencia os seus comportamentos (Licata *et al.*, 2003) e, conseqüentemente, o seu desempenho. Visto que a superação no trabalho requer uma certa motivação interna por parte dos colaboradores incentivando-os a apresentarem ideias novas e úteis (Organ e Ryan, 1995), estas, por sua vez, fazem com que melhorem os níveis de *performance* individual, (Luthans *et al.*, 2007). Para estes autores, quando os colaboradores se esforçam para atingir os objetivos delineados, perante os desafios que enfrentam no trabalho, conseguirão melhores desempenhos. Um colaborador “engenhoso” no seu trabalho tem capacidades para cumprir com as suas obrigações mesmo quando existem circunstâncias difíceis que normalmente limitam a capacidade de atingir as metas com sucesso, (Licata *et al.*, 2003). Através do estudo de Rod e Ashill (2009), verificou-se que a superação no trabalho exerce um efeito positivo e significativo sobre a *performance* em relação à recuperação de serviço. Na perspectiva de Harris *et al.*, (2006), a capacidade dos colaboradores “fazer mais com menos” é um grande problema na economia. Nas organizações em que se esperam ganhos de produtividade, mesmo tendo recursos limitados, a superação no trabalho torna-se uma grande preocupação (Campos, 2004). Já para (Hymowitz, 2003), mesmo com a escassez de recursos e cortes, os colaboradores devem continuar a produzir resultados. Também Licata *et al.*, (2003) sugerem que a capacidade de lidar com recursos escassos é fundamental para uma boa *performance*. Para estes autores, colaboradores versáteis ou “engenhosos” são capazes de desempenhar as suas funções de forma eficaz apesar de existirem circunstâncias desafiantes que normalmente limitarão o seu desempenho com sucesso. Para McClelland (1985), a superação no trabalho é uma das razões que leva as pessoas a alcançarem

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

melhores resultados. Por sua vez, os estudos de Gonçalves e Coelho (2014) e Gaudêncio *et al.*, (2014), sugerem que a superação no trabalho pode fomentar a *performance* dos colaboradores.

Tendo em conta os argumentos apresentados, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H14: A superação no trabalho influencia positivamente a *performance* individual.**

### ***LA, superação no trabalho e performance individual***

Se as percepções de LA influenciam a superação no trabalho que, por sua vez, explicam a *performance* individual, logo, a relação entre LA e *performance* individual pode ser mediada através da superação no trabalho. Ou seja, quando os colaboradores têm boas percepções acerca das características dos líderes, principalmente em relação à sua autoconsciência, transparência relacional, perspectiva ética e moral e processamento equilibrado de informação, sentem-se mais capazes de retribuir o bom tratamento ao líder e à organização e lidam melhor com os poucos recursos disponíveis na procura de soluções para os problemas que surgem o que, conseqüentemente, melhora a sua *performance*, (Harrington e Akehurst, 2000). Se as pessoas trabalharem em “boas organizações”, que podem ser promovidas pelos seus líderes, sentem-se mais felizes no trabalho (Kets de Vries, 2001) e desenvolvem mais esforços na realização das suas tarefas e são mais produtivas (Kets de Vries, 2001). Para isso precisam de conseguir fazer “mais com menos”, (Harris *et al.*,2006). Ou seja, é preciso executar melhor as suas tarefas mesmo tendo poucos recursos disponíveis. Para além disso, preciso também estar empenhados afetivamente na organização e satisfeitos com a gestão, conforme foi referido anteriormente.

De acordo com estes fundamentos e com o que foi exposto no capítulo anterior, propõe-se a seguinte hipótese:

**H14.1: A superação no trabalho medeia parcialmente e relação entre a liderança autêntica e *performance* individual.**



### 2.3.3 Impacto da criatividade dos colaboradores

#### *Criatividade e performance individual*

A criatividade e o desempenho são dois fatores bastante importantes para o dia-a-dia das organizações. Porém, importa perceber como eles se relacionam entre si. Segundo a literatura, a criatividade é um dos antecedentes importantes do desempenho individual. Ou seja, quando os colaboradores possuem iniciativas criativas ficam mais propensos a conduzir elevados níveis de *performance* tanto ao nível individual como organizacional (Rashid *et al.*, 2004). Uma pessoa criativa possui características únicas que lhe permitem diferenciar-se dos colegas de trabalho nomeadamente através da sua independência, autoconfiança e admiração pelo risco (Sternberg e Lubart, 1999), o que a torna, portanto, mais flexível e aberta a novas experiências. A *performance* individual depende da criatividade e do otimismo dos colaboradores.

Por outras palavras, os colaboradores terão melhor *performance* na execução da sua tarefa, quanto mais otimistas e criativos forem (Avolio *et al.*, 2004). Nessa mesma linha de investigação, Luthans *et al.*, (2007) defendem que os colaboradores mais criativos estão sempre à procura de desafios e esforçam-se para cumprir com os objetivos estabelecidos apresentando assim, melhores *performances*. Os autores acrescentam ainda que, os colaboradores que apresentam maiores níveis de criatividade, tendem a ter maiores níveis *performances* individuais devido às suas cognições, motivação e comportamento, do que aqueles que apresentam otimismo, esperança, autoeficácia ou resiliência apenas em situações específicas. Colaboradores mais criativos apresentam maior habilidade para a resolução de problemas, o que faz com que alcancem níveis superiores de desempenho (Woodman *et al.*, 1993).

Tendo em conta o exposto, este estudo também sugere que a criatividade dos colaboradores pode ser uma forma importante de aumentar o seu desempenho. Neste sentido, as organizações devem estimular o potencial criativo dos seus recursos humanos a fim de garantirem um melhor desempenho não apenas individual mas também organizacional.

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Como tal propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H15: A criatividade influencia positivamente a performance individual**

### 2.4 Efeitos moderadores

Podem existir fatores que moderam as relações acima mencionadas. Ou seja, podem estar “escondidas” algumas variáveis que afetam a direção e/ou a força das relações propostas. A moderação é considerada uma das formas potencialmente mais frutuosas na tentativa de compreender as relações entre duas ou mais variáveis (Rego 2000a).

Após vários testes de moderação efetuados, constatou-se que a idade e a antiguidade foram as únicas variáveis que apresentaram efeitos de moderação na relação entre LA, atitudes, criatividade e *performance* individual. A seguir apresentam-se as evidências encontradas na literatura que sustentam esses efeitos moderadores.

Relativamente à idade, existem estudos que testaram o seu efeito moderador em variáveis relacionadas com o trabalho, nomeadamente com a liderança. Por exemplo, Hess e Auman (2001) sugerem que a idade está positivamente relacionada com o desenvolvimento de experiências sociais, pelo que os indivíduos mais velhos são mais propensos a prestar mais atenção à conduta ética nas organizações. Também Eddy e Sears (2011) sugerem que a idade modera a relação entre liderança transacional e práticas organizacionais. Outros estudos relacionam a idade e a experiência de vida com a inteligência cultural de um indivíduo (Ang *et al.* 2006; Shannon e Begley 2008). De acordo com George e Yancey (2004), a idade de uma pessoa pode influenciar em parte, as suas atitudes em relação ao trabalho. Segundo Liu (2003) os funcionários mais velhos tendem a ter um forte senso de obrigação mútua com os seus colegas, bem como a lealdade para com a organização e o supervisor, em comparação com os mais novos.

Também existem estudos que sugerem o efeito moderador da antiguidade nas variáveis relacionadas com o trabalho inclusive a liderança (por exemplo os estudos de: Shirom *et al.*, 2008; Bradley, 2007e Huang *et al.*, 2006). Já para Huang (*et al.*, 2006), os colaboradores recentes tendem a ser mais entusiasmados e otimistas relativamente ao seu local de trabalho, experimentando assim um "período de lua-de-mel". Durante o seu curto

## QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

período tempo de trabalho, as pessoas estão preocupadas em estabelecer e compreender suas identidades e sentir-se integrados na organização. Para isso, precisam concentrar-se na construção de relacionamentos interpessoais, nomeadamente a sua relação com o supervisor (Katz, 1978). Assim, os funcionários recentes tendem a destacar principalmente comportamentos positivos dos líderes e a diminuir os negativos. E os líderes, por sua vez, estarão mais propensos a envolverem-se mais com esses funcionários demonstrando comportamentos positivos e desempenhando um papel fundamental no seu desenvolvimento (Jablin *et al.*, 1987).

Pelo contrário, os funcionários antigos tendem a se sentir mais esgotados e menos motivados, o que pode resultar em atitudes mais negativas para com a organização comparando com os funcionários recentes, (Wright e Bonett, 1997). Eles são menos entusiasmados e mais sensíveis aos aspetos negativos do que positivos inclusive até os comportamentos positivos dos líderes.

De acordo com o exposto, a literatura aponta a possibilidade de a idade dos colaboradores e a sua antiguidade organizacional sejam potenciais moderadores no efeito da liderança nas suas atitudes e comportamentos. Assim, para se perceber melhor a relação entre LA e as outras variáveis (satisfação com a gestão, empenhamento afetivo, felicidade, superação no trabalho, criatividade e *performance* individual) será examinada a potencial influência destes aspetos individuais dos colaboradores, especificamente a idade e a antiguidade.

### 2.5 Conclusão

Após apresentadas as bases teóricas subjacentes a este estudo, este capítulo teve como objetivo apresentar o modelo de investigação proposto. Apresentaram-se ainda as várias hipóteses de investigação propostas bem como as justificações teóricas que as sustentam. Apresentaram-se também as evidências teóricas para a moderação das variáveis idade e antiguidade na relação entre a LA e as outras variáveis do estudo.



### METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

---

#### 3.1 Introdução

Concluído o quadro concetual e justificadas as hipóteses de investigação, neste capítulo tecem-se as considerações em torno dos aspectos metodológicos que vão orientar a investigação. O capítulo fornece orientações para a análise dos resultados apresentados e discutidos no capítulo seguinte. A escolha dos métodos de abordagem é discutida essencialmente em torno dos objectivos e das questões de investigação.

O capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma. Após esta breve introdução, apresenta-se uma abordagem sobre a operacionalização das variáveis e as escalas utilizadas. De seguida, apresenta-se o instrumento de recolha de dados, seguido do pré-teste, definição da amostra, recolha de dados e caracterização da amostra. De seguida, apresentam-se os procedimentos estatísticos para a análise de dados, bem como a análise estatística, a análise do modelo de medidas e do modelo estrutural. Finalmente, apresentam-se os procedimentos para diminuir os riscos da variância do método comum.

### 3.2 Operacionalização das variáveis

#### Liderança autêntica

Para operacionalizar a LA, o instrumento de medida utilizado foi construído tendo por base as quatro dimensões (autoconsciência, transparência relacional, perspectiva moral interna e processamento equilibrado de informação) da medida desenvolvida e validada por Walumbwa *et al.*, (2008) (**Tabela 3.1**). A utilização das referidas escalas foi devidamente autorizada por parte dos autores. O Questionário de Liderança Autêntica (QLA) contém 16 itens que são medidos perante uma escala tipo Likert de cinco pontos (1: Nunca; (...); 5: Frequentemente, senão sempre). Os colaboradores foram convidados a avaliar os seus líderes tendo em conta as afirmações que lhes foram apresentadas. O QLA foi traduzido e retro traduzido por Rego *et al.*, (2013).

Tabela 3.1 - Escala de medida da liderança autêntica

Código	Variáveis
<b>LA</b>	<b>Autoconsciência</b>
LA1	Procura obter Informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho entre elas.
LA2	Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas.
LA3	Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes.
LA4	Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.
<b>LTR</b>	<b>Transparência Relacional</b>
LT1	Mostra as emoções que correspondem ao que sente.
LT2	Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam.
LT3	Diz exatamente o que pensa.
LT4	Diz as duras verdades.
LT5	Assume os erros que comete.
<b>LP</b>	<b>Perspetiva Moral interna</b>
LP1	Toma decisões baseadas nos seus valores fundamentais
LP2	Toma decisões difíceis baseadas em elevados padrões éticos
LP3	Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.
LP4	As suas ações condizem com as suas crenças e convicções.
<b>LPE</b>	<b>Processamento Equilibrado</b>
LPE1	Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.
LPE2	Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.
LPE3	Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.

### Satisfação com a gestão

A satisfação com a gestão foi medida através de um instrumento sugerido por Comer *et al.*, (1989). Este instrumento foi retirado da escala original utilizada por Churchill *et al.*, (1994), (Tabela 3.2). Os indivíduos foram questionados quanto ao seu nível de concordância com cada uma das afirmações apresentadas, mediante uma escala tipo Likert de 5 pontos (1: Discordo totalmente; (...); 5: Concordo totalmente).

**Tabela 3.2 - Escala de medida da satisfação com a gestão**

Código	Itens
SG1	As pessoas que trabalham nesta organização recebem um bom auxílio por parte dos órgãos de gestão.
SG2	Os órgãos de gestão desta organização ouvem as nossas sugestões/reclamações
SG3	Esta organização é gerida de forma apropriada.
SG4	Os órgãos de gestão desta organização agem corretamente.
SG5	Eu tenho confiança na equidade e honestidade da gestão desta organização

### Empenhamento afetivo

O Empenhamento Afetivo foi medido através de seis itens da escala de Meyer *et al.* (Meyer *et al.*, 1993; Meyer e Allen, 1997), (Tabela 3.3) Os colaboradores foram convidados a assinalar o grau de concordância em relação às afirmações apresentadas, através de uma escala de Likert de cinco pontos (1: Discordo totalmente; (...); 5: Concordo totalmente).

**Tabela 3.3 - Escala de medida do empenhamento afetivo**

Código	Itens
EA1	Eu seria muito feliz se vivesse o resto da minha carreira nesta organização
EA2	Eu realmente sinto os problemas desta organização como se fossem meus.
EA3	Eu não sinto um forte sentido de integração com esta organização. <sup>R</sup>
EA4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. <sup>R</sup>
EA5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização. <sup>R</sup>
EA6	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

<sup>R</sup> Item invertido

### Superação no trabalho

Para medir a superação no trabalho utilizou-se o instrumento desenvolvido por Licata *et al.*, (2003) (Tabela 3.4) É um instrumento que contém quatro itens medidos através de uma escala de Likert de 5 pontos (1: Discordo totalmente; (...); 5: Concordo



totalmente) onde as pessoas foram convidadas a escolher a afirmação que melhor se adequava a elas.

**Tabela 3.4 - Escala de medida da superação no trabalho**

<b>Código</b>	<b>Itens</b>
ST1	Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho
ST2	Eu sou uma pessoa muito criativa a encontrar formas de fazer o meu trabalho
ST3	Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades
ST4	Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho

### **Felicidade**

Para medir a felicidade utilizou-se o instrumento validado por Daniels (2000). É constituído por 15 itens, medido através de uma escala de Likert de cinco pontos, que estão divididos em cinco dimensões, (**Tabela 3.5**). Os colaboradores foram questionados até que ponto discordavam ou concordavam com cada uma das afirmações que lhes foram apresentadas (1: Nunca; (...); 5: Frequentemente, senão sempre)

**Tabela 3.5 - Escala de medida da felicidade**

<b>Código</b>	<b>Variáveis</b>
<b>FA</b>	<b>Ansiedade-conforto</b>
FA1	Ansioso/inquieto <sup>R</sup>
FA2	Preocupado <sup>R</sup>
FA3	Tenso <sup>R</sup>
<b>FDD</b>	<b>Depressão-prazer</b>
FD1	Deprimido/abatido <sup>R</sup>
FD2	Feliz
FD3	Bem-disposto
<b>FE</b>	<b>Aborrecimento-entusiasmo</b>
FE1	Entusiasmado
FE2	Motivado
FE3	Optimista
<b>FC</b>	<b>Cansaço-vigor</b>
FC1	Ativo
FC2	Alerta <sup>R</sup>
FC3	Cheio de energia
<b>FI</b>	<b>Irritação-serenidade</b>
FI1	Agressivo <sup>R</sup>
FI2	Irritado <sup>R</sup>
FI3	Molestado/incomodado <sup>R</sup>

<sup>R</sup> Item invertido

### **Criatividade**

A criatividade dos colaboradores foi medida tendo por base o instrumento desenvolvido e validado por Zhou e George (2001), (**Tabela 3.6**). Consiste em 13 itens medidos mediante uma escala de Likert de cinco pontos (1: A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; (...); 5: A afirmação aplica-se completamente a mim).

**Tabela 3.6 - Escala de medida da criatividade**

<b>Código</b>	<b>Itens</b>
C1	Eu não tenho medo de correr riscos.
C2	Eu apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho
C3	Eu apareço com ideias novas e criativas.
C4	Eu mostro criatividade no trabalho quando me é dada oportunidade
C5	Eu sou uma boa fonte de ideias criativas
C6	Eu sugiro novas formas de alcançar metas e objetivos.
C7	Eu tenho novas formas de resolver os problemas.
C8	Eu sugiro novas formas de melhorar a qualidade.
C9	Eu desenvolvo planos e programas adequados para implementação de novas ideias
C10	Eu tenho ideias novas e inovadoras.
C11	Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos/serviços
C12	Eu promovo e apoio as ideias dos outros
C13	Eu sugiro novas formas de desempenhar as tarefas do trabalho.

***Performance individual***

A *performance* individual foi medida através de um instrumento adaptado e desenvolvido por Mott (1972) composto por dez itens que se dividem em três dimensões (produtividade, adaptabilidade e flexibilidade), (**Tabela 3.7**). Os colaboradores foram questionados quanto ao seu desempenho em relação aos seus colegas através de uma escala tipo Likert de cinco pontos (1: Abaixo da média; (...); 5: Excelente).

Tabela 3.7 - Escala de medida da performance individual

Código	Variáveis
<b>PF</b>	<b>Flexibilidade</b>
PF1	Em comparação com os seus colegas, como classifica a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho?
PF2	Em comparação com os seus colegas, como avalia a sua reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.)?
PF3	Em comparação com os seus colegas, como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência?
<b>PA</b>	<b>Adaptabilidade</b>
PA1	Em comparação com os seus colegas, qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?
PA2	Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?
PA3	Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho? Em comparação com os seus colegas, qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho?
<b>PP</b>	<b>Produtividade</b>
PP1	Em comparação com os seus colegas, qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho?
PP2	Em comparação com os níveis de produtividade dos seus colegas, como é que avalia o seu nível de produção, em quantidade?
PP3	Em comparação com os seus colegas, como é que avalia a qualidade do seu trabalho?

### 3.3 Instrumento de recolha de dados

Na recolha dos dados necessários para testar as hipóteses do estudo, foi utilizado um questionário construído a partir de medidas devidamente validadas e disponíveis na literatura (**Apêndice**). Segundo Sampieri *et al.*, (2006:325), “talvez o instrumento mais utilizado para recolher dados seja o questionário. Um questionário consiste num conjunto

de questões com relação a uma ou mais variáveis a serem medidas”. No que respeita ao seu objetivo, Bell (2004:26) afirma que “o objetivo de um inquérito é obter informações que possam ser analisadas, extrair modelos de análise e fazer comparações. Um inquérito propõe-se obter informações a partir de uma seleção representativa da população e, a partir da amostra, tirar conclusões representativas da população como um todo”. Na literatura podem-se encontrar numerosos autores que construíram instrumentos próprios, bem como um vasto elenco de situações em que os itens receberam a influência de outros autores. O questionário caracteriza-se por apresentar as questões exatamente na mesma forma e na mesma ordem para todos os participantes. O objetivo desse procedimento é proporcionar a comparação entre as respostas dos vários respondentes.

Face aos objetivos deste estudo, optou-se pela utilização de medidas existentes e validadas por autores reconhecidos. Para os autores Echambadi *et al.*, (2006), os estudos que seguem a metodologia quantitativa podem enfrentar alguns problemas relacionados com a insuficiente demonstração das relações entre as variáveis, a má definição dos constructos em estudo que conduzem, por sua vez, a teorias mal testadas, a escassa utilização de metodologias estatísticas que permitem testar estruturas teóricas complexas. Porém, para Miller (2001), o mérito da investigação quantitativa está dependente dos cuidados em relação aos critérios de fiabilidade e de validade das medidas que dão suporte ao questionário.

### **3.4 Pré-teste**

Antes da aplicação dos questionários, deve-se realizar um pré-teste com o objetivo de detetar erros que, eventualmente, existam no inquérito (Pereira, 2006). Para este autor, o pré-teste é a realização do questionário numa pequena amostra de participantes para identificar e eliminar erros potenciais. Por conseguinte, os respondentes do pré-teste devem ser semelhantes aos da amostra final. Ou seja, a finalidade do pré-teste é controlar os aspetos que podem interferir na validação dos resultados do estudo, sendo possível melhorar o instrumento de recolha de informação. Para tal, é essencial que os elementos selecionados para o pré-teste sejam típicos em relação ao universo (Gil, 1999). Ou seja, na fase do pré-teste devem ser testados todos os aspectos do questionário, desde o conteúdo

## METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

de cada pergunta, o enunciado e a sequência até ao formato, e dificuldades de instrução, (Malhotra, 2004).

Antes da versão final, o questionário foi sujeito a um pré-teste que ocorreu em Abril de 2014. Os resultados do pré-teste realizado junto de uma amostra de 30 indivíduos em Cabo Verde, precisamente na cidade da Praia, ilha de Santiago, permitiram que fossem efetuados alguns refinamentos. Reformularam-se algumas questões para evitar potenciais dúvidas ou até não respostas.

Quanto ao tempo despendido para as respostas aos questionários, constatou-se que demorava cerca de 7 a 10 minutos. Como o tempo consumido fica muito abaixo do limite (45 minutos) proposto por Ghiglione e Matalon (1993) para um questionário constituído na sua maioria por questões fechadas, considera-se que foi conseguido manter o interesse e a reflexão sobre o que era questionado. Com base nos referidos contributos, passou-se à redação definitiva dos vários itens tendo chegado à versão final do questionário.

### 3.5 Definição da amostra

Para a constituição da amostra foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística, a amostragem por conveniência. Esta técnica é a que consome menos tempo e tem menos custo. Em estudos confirmatórios, a amostragem por conveniência apresenta riscos de nível moderado. No entanto, este tipo de amostragem carece de precisão, pelo fato de os resultados não poderem ser generalizados. Segundo Anderson *et al.*, (2007), amostras por conveniência permitem que a escolha da amostra e a recolha de dados sejam relativamente fáceis, mas é impossível avaliar a “excelência” da amostra relativamente à sua representatividade da população. Foram impostas algumas condições para a participação no estudo, nomeadamente o tempo mínimo de seis meses, no exercício da função, para que o colaborador pudesse participar no estudo e tinha que ter um superior hierárquico ou líder.

### 3.6 Recolha de dados

A quantidade e a qualidade dos dados obtidos dependem da escolha de técnicas específicas que tem implicações na capacidade da recolha de dados. Após a definição do instrumento de recolha de dados, da aplicação do pré-teste e escolha da forma adequada da aplicação do instrumento passou-se à recolha de dados propriamente dita.

A recolha de dados iniciou-se em Abril de 2014 e terminou em Julho do mesmo ano. Em cada organização, inquiriram-se tantos indivíduos, quantos os permitidos pelo departamento de Recursos Humanos. Solicitou-se heterogeneidade em relação à formação de base, às funções desempenhadas e aos departamentos e/ou secções a que pertenciam.

Antes da aplicação dos questionários nas organizações, foi entregue uma carta de apresentação (**Apêndice**) dirigida aos responsáveis de cada uma delas, onde se explicou o objetivo do estudo e solicitou-se o envolvimento dos colaboradores através do preenchimento do questionário, realçando a importância da sua contribuição. Noutras situações, foi realizada uma breve apresentação oral. Foram adotados os seguintes procedimentos:

- (1) Após o primeiro contacto, referido anteriormente, e no caso de resposta positiva, os questionários foram entregues aos colaboradores acompanhados de uma carta explicativa da pesquisa, onde se indicava a finalidade dos dados recolhidos, garantindo-se a máxima confidencialidade dos mesmos, bem como o anonimato dos participantes;
- (2) Foram proporcionadas algumas instruções de preenchimento para que houvesse o mínimo erro possível;
- (3) Solicitou-se que, logo que preenchessem o questionário, o colocassem no envelope anexado e o entregassem fechado ao responsável pela recolha (um dos colaboradores), na presença do investigador;
- (5) Sempre que possível, as respostas foram obtidas no momento da entrega. Quando tal não foi possível, foi combinada com o responsável pela recolha,

uma data para levantamento dos mesmos.

### 3.7 Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 576 colaboradores pertencentes a organizações Cabo-verdianas, mais concretamente, da ilha de Santiago e São Vicente. Das organizações que integraram este estudo, mais de metade pertencem ao sector dos serviços (80%) e comércio (16%). Constatou-se também que a maioria delas é pública (53,6%) e que 32% tem entre 51 a 100 colaboradores. Esta distribuição está próxima da estrutura empresarial de Cabo Verde. No que diz respeito à dimensão da amostra, são diversas as propostas acerca da dimensão desejável. Por exemplo, Hill e Hill (2000) e Hair *et al.*, (2006) referiram-se a amostras próximas dos 200 casos e às “regras do polegar” para análises multivariadas ( $N_{\text{mínimo}}=10k$  ou  $15k$ , onde  $k = n.^{\circ}$  variáveis independentes,  $N =$  dimensão da amostra). Outros autores sugeriram que era suficiente uma razão de 2 indivíduos para 1 variável, embora a opção com maior aceitação no meio científico seja a de 3 para 1. Tendo em atenção a quantidade de itens de medida das variáveis independentes e dependentes ( $N_{\text{total}}=65$ ), inquirimos uma amostra de 576 indivíduos. Após uma análise criteriosa, foram eliminados 33 questionários tendo em conta os seguintes critérios de exclusão:

(a) Indivíduos com respostas incoerentes ao longo do questionário (e.g., respostas que apresentavam valores sempre nos extremos das escalas, ou incompatíveis);

(b) Indivíduos que preencheram deficientemente o questionário. Isto é, foram eliminados todos aqueles que reuniam 3 ou mais respostas em branco, por se considerar que o tamanho da amostra assim o permitia. Utilizou-se ainda o método de imputação, apenas diante de 1 ou 2 *missing values*, em que é atribuído o valor médio dos restantes itens ao dado em falta (Hair *et al.*, 2006).

O resultado final foi uma amostra de conveniência de 543 indivíduos em que 56% são do sexo feminino. A idade média situa-se em 33 anos. Mais de metade dos inquiridos (59,7%) possuem curso superior, 25% tem 3º ciclo (10º- 12º Ano) e apenas 7% tem 1º ciclo (1º- 4º Ano). No que diz respeito à função desempenhada na organização, 46% pertence às chefias. 17% dos participantes encontra-se na organização há 2 anos, 13% há 5 anos e



apenas 2% há 37 anos.

### 3.8 Procedimentos estatísticos para a análise de dados

Para avaliar a plausibilidade de um modelo teórico através da utilização da Análise de Equações Estruturais (AEE) exige-se a validação de um conjunto de pressupostos sem os quais os resultados das análises e as conclusões obtidas a partir desses resultados, podem ser seriamente comprometidos, (Marôco, 2014). A análise cuidadosa dos dados conduz a melhor previsão e avaliação mais precisa de dimensionalidade (Hair *et al.*, 2009).

Assim, com o objectivo de identificar os possíveis problemas e desvios que pudessem comprometer os resultados e as análises, os dados foram submetidos a alguns procedimentos iniciais. Nesse sentido, foram realizados testes para verificar a normalidade multivariada dos dados, linearidade e multicolinearidade. Foram também verificados os dados omissos (*missing values*) e os dados atípicos (*outliers*).

#### 3.8.1 Normalidade multivariada

Quando se utiliza o método de máxima verosimilhança (ML), método tradicional mais utilizado em AEE, é necessário que as variáveis manifestas apresentem distribuição normal multivariada. Quando se verifica a existência de normalidade, o método ML apresenta propriedade de consistência, ou seja, a estimativa do parâmetro tende para o verdadeiro valor quando a dimensão da amostra aumenta, apresenta eficiência assintótica e enviesamento nulo (Marôco, 2014). Para o autor é frequente a utilização das medidas de forma da distribuição, assimetria (*sk*) e achatamento ou curtose (*ku*), para verificar a plausibilidade da assunção da distribuição normal das variáveis. Se todas as variáveis manifestas apresentarem *sk*, e *ku* próximos de 0, pode-se concluir que existe a normalidade multivariada de dados (Marôco, 2014). No entanto, não é, ainda, consensual quais são os valores que indicam um desvio à normalidade que possa comprometer a qualidade do modelo. Por exemplo, para Kline, (2005) valores com *sk* superiores a 3 e *ku* superiores a

## METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

10 podem ser considerados como indicadores de violação séria ao pressuposto da normalidade e a inadequação do método de ML. Já para Finney e Distefano (2006), Curran *et al.*, (1996) e West *et al.*, (1995), se os valores de *sk* e *ku* forem superiores a 2 e 7 respetivamente, os estimadores de ML produzem resultados enviesados. Através de análises feitas verificou-se que nenhuma das variáveis manifestas, apresentam valores de *sk* superiores a 2-3 nem valores de *ku* superiores a 7-10, conforme sugere a literatura. Ou seja, todos os itens ficaram dentro dos parâmetros aceitáveis. Assim sendo, verifica-se a existência de normalidade das variáveis.

### 3.8.2 Linearidade

A linearidade refere-se ao facto de duas variáveis se relacionarem de forma linear. Ou seja, variações numa variável produzirão variações na outra, de forma linear e constante, (Anderson *et al.*, 2003). O modelo assume relações lineares entre as variáveis manifestas e as variáveis latentes e entre as variáveis latentes. Segundo (Marôco, 2014), o método de estimação ML não exige linearidade, mas quando os dados são as covariâncias ou as correlações de Pearson, estas medidas de associação (linear) assumem que as variáveis estão relacionadas de forma linear.

### 3.8.3 Multicolinearidade

Existe multicolinearidade quando na parte estrutural do modelo, as variáveis latentes exógenas ou variáveis independentes se encontrem fortemente associadas. Uma multicolinearidade alta confunde a interpretação dos resultados, visto que o impacto de uma determinada variável é, em parte, capturado pela outra com quem ela apresenta alta correlação (Marôco, 2014). Para verificar a multicolinearidade, normalmente utiliza-se a estatística VIF (*Variance Inflation Factor*). Os valores de VIF superiores a 10 indicam possíveis problemas com a presença de multicolinearidade. Os valores de VIF das variáveis exógenas deste estudo, são todos inferiores a 10, o que indica ausência de multicolinearidade.

### 3.8.4 *Missing values*

Antes de proceder à análise dos dados deve-se verificar a existência de dados omissos ou perdidos na base de dados (*missing values*), visto que, caso existam, podem afetar a generalidade dos dados e comprometer os resultados (Hair *et al.*, 2009). Segundo (Kline, 2005), os *missing values* não devem ultrapassar o intervalo de 5% a 10% das repostas de uma variável, e não deve haver um padrão sistemático de ocorrência (Hair *et al.*, 2009).

Da análise feita aos dados referentes aos itens que integram o questionário, foi identificado apenas um *missing value* correspondente ao item C8.

### 3.8.5 *Outliers*

Os *outliers* são observações que caem fora da tendência das restantes observações, (Marôco, 2014). Ou seja, a existência de respondentes que apresentam padrões de resposta bastante diferentes dos demais (Bagozzi, 1994; Kline, 2005). O diagnóstico pode ser feito através das medidas multivariadas, sendo que, a medida mais frequentemente utilizada para diagnosticar *outliers* multivariados é a Distancia de Mahalanobis ( $D^2$ ), estatística que mede a distância de uma observação  $X_i$  à média de todas as observações de todas as variáveis ( $\bar{X}$ ), (Marôco, 2014). Os autores (Bagozzi, 1994 e Kline, 2005) sugerem que um nível de significância de 0,001 seja utilizado como base para determinar se uma observação é *outlier*. De acordo com os resultados da  $D^2$ , todos os itens ficaram dentro do parâmetro recomendável, verificando assim a inexistência de *outliers*.

## 3.9 Análise estatística

Após a verificação dos pressupostos da AEE com o objectivo de avaliar a plausibilidade do modelo teórico, esta seção é dedicada à análise estatística. A Análise de Modelos de Equações Estruturais (*Structural Equation Modelling*), ou simplesmente AEE, é uma técnica de modelação generalizada que é utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas entre variáveis, (Hair *et al.*, 2009;

## METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Marôco, 2014). Para estes autores, esta análise pode ser considerada uma extensão dos modelos lineares generalizados que considera os erros de medida, associados às variáveis sob estudo. Ou seja, a análise de equações estruturais representa uma combinação das técnicas clássicas de Análise Fatorial (que define um modelo de medida que operacionaliza variáveis latentes ou constructos) e de Regressão Linear (que estabelece, no modelo estrutural, a relação entre as diferentes variáveis sob o estudo). Em semelhança com as outras técnicas multivariadas de dados, a AEE também tem em conta os princípios da independência das observações, amostras aleatórias e linearidade das relações (Hair *et al.*, 2009). Contudo, algumas características como a estimação de dependência múltipla e inter-relacionada e a habilidade de representar variáveis latentes, além de considerar os erros das variáveis no processo de estimação e permitir ainda testar o ajustamento global dos modelos, fazem com que a AEE seja diferente das demais técnicas (Hair *et al.*, 2009; Marôco, 2014). Para Olsson, *et al.*, (2000), este método parece ser mais adequado que os restantes, na medida em que, é mais estável, menos sensível a variação na dimensão da amostra e a problemas relacionados com o achatamento e é mais preciso nas estimativas.

Existem vários programas de computador que permitem a operacionalização da AEE. Segundo Marôco, (2014), o *software* tem sido o motor do desenvolvimento da AEE e permite uma avaliação empírica e simulação dos diferentes métodos de estimação, dos índices da qualidade do ajustamento bem como a verificação do cumprimento dos pressupostos do modelo. Dada a sua facilidade compreensão e utilização, o AMOS foi o programa escolhido para as análises realizadas neste estudo.

### 3.9.1 Variáveis manifestas e latentes/ endógenas e exógenas

A possibilidade de considerar, em simultâneo, vários tipos de variáveis é uma característica única da análise de modelos de equações estruturais. Assim sendo, é usual a classificação das variáveis em dois tipos: variáveis manifestas e variáveis latentes. As variáveis manifestas, ou variáveis observadas, referem-se aos indicadores. Ou seja, variáveis que são manipuladas ou que podem ser observadas diretamente a as variáveis latentes, fatores ou constructos, são variáveis não diretamente observáveis ou mensuráveis. Ou seja, a sua “existência” manifesta-se através de variáveis manifestas ou indicadoras.

Tendo em conta a sua função no modelo, estas variáveis podem ser classificadas em variáveis independentes ou exógenas (não são influenciadas por nenhuma outra variável do modelo) ou em dependentes ou endógenas (são influenciadas por variáveis presentes no modelo).

### 3.9.2 Constructos de primeira e segunda ordem

De acordo com Hair *et al.*, (2009), um modelo é de primeira ordem quando existe uma única camada de fatores latentes ou constructos que explica as covariâncias entre os itens. Ou seja, os constructos de primeira ordem são variáveis que explicam as covariâncias entre as variáveis observadas ou itens. O modelo fatorial é considerado de segunda ordem quando existem constructos de ordem superior que explicam as covariâncias entre constructos. Neste caso, os constructos de primeira ordem atuam como indicadores do constructo de segunda ordem. Os constructos de segunda ordem fazem com que o modelo seja mais parcimonioso (apresenta menos grau de liberdade) refletindo melhores índices, (Hair *et al.* 2009). O número de constructos de segunda ordem depende do número de constructos de primeira ordem e a decisão entre um constructo e outro deve ter em consideração a teoria subjacente.

### 3.9.3 Dimensionalidade e fiabilidade das medidas

A unidimensionalidade das escalas é um pressuposto inerente ao cálculo da fiabilidade. Este pressuposto verifica-se quando os indicadores apresentam um ajuste aceitável e correspondem a um único fator, (Hair *et al.*, 2009). A análise factorial é uma técnica utilizada para identificar um conjunto reduzido de variáveis latentes, fatores ou construtos que possam explicar a estrutura correlacional observada entre um conjunto de variáveis manifestas ou observadas, (Marôco, 2014).

Para verificar a unidimensionalidade, normalmente utiliza-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE). Segundo (Marôco, 2014), a AFE refere-se ao tipo de análise factorial “tradicional” onde a correlação entre um conjunto de variáveis manifestas deve-se à existência de um ou mais fatores comum a estas variáveis. Neste estudo, antes da realização da análise factorial, utilizou-se o teste de esfericidade de Bartlett para verificar se a matriz correlação utilizada é a matriz identidade e se o seu determinante é igual a 1. Se

## METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

esta hipótese for rejeitada, ou por outras palavras, se a estatística do Qui-quadrado for significativa aos níveis de significância adotados, existe evidência de que as variáveis estão correlacionadas e pode-se seguir com a análise dos dados, (Malhotra, 2006; Lisboa *et al.*, 2012).

Para além deste teste, existe um outro denominado de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) que permite avaliar a relação entre as correlações simples e as correlações parciais. O teste KMO tem como objetivo medir a adequação da amostragem (comparar as correlações simples com as correlações parciais do modelo) e varia entre 0 e 1, (Pestana e Gajero, 2000). A análise factorial é considerada melhor quando o valor do KMO for mais próximo de 1.

Os seguintes critérios são normalmente utilizados para avaliar o KMO: valores entre 0,9 e 1,0 são valores muito bons, entre 0,8 e 0,9 são considerados bons, valores 0,7 e 0,8 são considerados valores médios, valores entre 0,6 e 0,7, são razoáveis, valores entre 0,5 e 0,6 são valores maus e menores que 0,5 são valores inaceitáveis para análise factorial, (Kaiser e Rice, 1974).

Foram realizados os testes de esfericidade de Bartlett, que demonstra que todos os constructos apresentam valores aceitáveis, com índices de 0,000. Ou seja, rejeita-se a hipótese nula de que variáveis não estão correlacionadas e pode-se seguir com a análise dos dados. Através dos resultados, pode-se verificar que os valores do teste KMO variam entre 0,663 e 0,927. Destacam-se os constructos “Criatividade” (0,927) e a Satisfação com a gestão (0,871). O constructo “Cansaço-vigor” apresenta um valor mais baixo (0,663).

Realizou-se também a análise de confiabilidade das medidas utilizadas, através do alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ). Para Hair *et al.*, (2009), o índice serve para medir a correlação entre as respostas relativas a um questionário. Ou seja, indica o grau de convergência das respostas.

Existe confiabilidade interna do constructo quando a confiabilidade do mesmo for elevada, o que significa que todas as medidas representam consistentemente o mesmo

## METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

constructo latente. O teste é classificado como tendo fiabilidade adequada quando o  $\alpha$  é pelo menos 0,70 (Nunnally, 1978). Porém, em algumas investigações em ciências sociais, considera-se que um  $\alpha$  igual a 0,60 é aceitável desde que os resultados sejam interpretados com precaução, (DeVellis, 1991).

Os resultados do teste de confiabilidade interna relativos às variáveis deste estudo, são considerados adequados. Ou seja, existe fiabilidade interna das medidas utilizadas. A “Satisfação com a gestão” e a “Criatividade” são os constructos que apresentam maior consistência (0,882), enquanto o constructo “depressão-prazer” apresenta menor consistência, (0,717) situando-se acima do valor recomendado de 0,70 (Nunnally, 1978).

Os resultados dos testes de esfericidade de Bartlett e de KMO encontram-se expostos na **Tabela 3.8** e demonstram que se pode seguir com a análise fatorial. Os valores que indicam a consistência interna também se encontram nessa tabela.

**Tabela 3.8 - Esfericidade de Bartlett, medida KMO e alfa de Cronbach**

<b>Código</b>	<b>Constructo</b>	<b>Esfericidade de Bartlett</b>	<b>KMO</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
LA	Autoconsciência	,000	0,796	0,801
LTR	Transparência relacional	,000	0,840	0,823
LP	Perspetiva Moral interna	,000	0,784	0,814
LPE	Processamento Equilibrado	,000	0,713	0,813
SG	Satisfação com a Gestão	,000	0,871	0,882
EA	Empenhamento Afetivo	,000	0,815	0,805
FA	Ansiedade-conforto	,000	0,715	0,824
FDD	Depressão-prazer	,000	0,676	0,717
FE	Aborrecimento-entusiasmo	,000	0,672	0,726
FC	Cansaço-vigor	,000	0,663	0,765
FI	Irritação-serenidade	,000	0,701	0,804
ST	Superação no trabalho	,000	0,772	0,813
C	Criatividade	,000	0,927	0,882
PF	Flexibilidade	,000	0,682	0,737
PA	Adaptabilidade	,000	0,783	0,823
PP	Produtividade	,000	0,692	0,778

### 3.9.4 Análise fatorial confirmatória

Após a AFE decidiu-se efetuar a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), tendo em conta os fatores propostos no modelo concetual de investigação apresentado no capítulo anterior. A AFC no âmbito da AEE, é usada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas



ou itens. Neste contexto, a AFC pode ser o primeiro passo para avaliação de um modelo de equações estruturais (modelo de medidas mais o modelo causal), (Marôco, 2014). Segundo este autor, a AFC é o método confirmatório que se usa quando há informação prévia sobre a estrutura fatorial a confirmar. Este método serve, essencialmente, para confirmar padrões estruturais, ou seja, se determinados fatores latentes são responsáveis pelo comportamento de determinadas variáveis manifestas específicas de acordo com um padrão pré-estabelecido noutra estudo.

Através da AFC tem-se a informação de quão bem a especificação dos fatores combina com a realidade (os dados verdadeiros). Assim, AFC pode ser considerada uma ferramenta que confirma ou rejeita a teoria previamente estabelecida, (Hair *et al*, 2009). A medida destes fatores tem de ser especificada para identificar o modelo, fixando a trajetória do fator para um dos itens ou standardizando o fator, fixando a sua variância em 1. Os fatores comuns são refletidos em itens específicos, mesmo que um item possa representar mais do que um fator comum. A variabilidade do item não explicada pelo fator comum é explicada pelos erros ou resíduos (Marôco, 2014).

Neste sentido, a AEE permite a avaliação da qualidade do modelo que visa avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas, (Marôco, 2014). Ou seja, permite o teste estatístico *goodness of fit* para a solução fatorial confirmatória.

### **3.9.4.1 Medidas de ajustamento e índices de modificação**

Efetuuou-se a avaliação da qualidade do modelo, com o objetivo de avaliar como é que o modelo se adequa aos dados. Existem diferentes estratégias e recomendações ou índices para a análise da qualidade do ajustamento. No entanto, não existe um consenso sobre a utilização dos índices de qualidade de ajustamento nem na adequação dos valores aceitáveis. MC Donald e Ho (2002) efetuaram uma análise extensa das medidas que mais frequentemente têm sido utilizadas e concluíram que estas fazem parte das medidas de ajustamento absoluto e das medidas de ajustamento incremental.

## METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

As medidas de ajustamento absoluto são medidas que avaliam a forma como o modelo especificado reproduz a estrutura dos dados. Os mais utilizados são:

- a) Estatística Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) – é um teste à significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada. Quanto menor for o valor do  $\chi^2$ , melhor, o que indica que os dados se ajustam ao modelo, (Hair *et al.*, 2009).
- b) Razão Qui- Quadrado por Graus de Liberdade ( $\chi^2/gl$ ) – Considera-se que um ajustamento é perfeito se o rácio for igual a 1; de uma forma geral, bom se for inferior a 2-3; aceitável se for inferior a 5 e inaceitável para valores superiores a 5 (Hair *et al.*, 2006 e Arbuckle 2008).
- c) *Goodness of Fit Index* (GFI) – explica a proporção das covariâncias, observadas entre as variáveis manifestas, explicadas pelo modelo ajustado. Normalmente considera-se que valores inferiores a 0,90 indicam um mau ajustamento do modelo; entre 0,90 e 0,95 um bom ajustamento e valores superiores a 0,95 indicam um ajustamento muito bom. Se o valor for igual a 1, considera-se um ajustamento perfeito (Tanaka e Huba 1985). O GFI é um indicador que tende a variar consoante a complexidade do modelo. Ou seja, tem tendência a aumentar com a dimensão da amostra e com o número de variáveis no modelo. Caso contrário, a tendência é de diminuir (Marôco 2014).
- d) *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) - este índice, de acordo com Ullman (2001), baseia-se nos resíduos e resulta da média da diferença entre as variâncias e covariâncias da amostra analisada, e as covariâncias e variâncias de uma população estimada. Quando este indicador for superior a 0,10 o modelo é considerado inapropriado; quando se situa entre 0,8 a 0,10 é considerado medíocre: é bom quando se situa entre 0,05 a 0,08 e muito bom para quando é inferior a 0,05 (Marôco 2014).

As medidas de ajustamento incremental, por sua vez, avaliam a capacidade do modelo em ajustar-se aos dados relativamente a um modelo alternativo. As medidas de ajustamento incremental mais utilizadas são:

## METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

- e) *Comparative Fit Index* (CFI) – este índice compara o ajustamento do modelo em estudo ( $\chi^2$ ) e o GL, com o  $\chi^2$  de um modelo de base e o seu GL. Valores de CFI inferiores a 0,90 indicam um mau ajustamento do modelo; valores entre 0,90 e 0,95 indicam um ajustamento bom e valores superiores a 0,95 indicam um ajustamento muito bom. Se o valor for igual a 1 considera-se um ajustamento perfeito, (Bentler 1990 in Marôco 2014).
  
- f) *Tucker- Lewis Index* (TLI) – este índice é também conhecido por *Bentler-Bonett-non-normed fit* (NNFI). Este índice é semelhante ao CFI, mas penaliza menos a qualidade do ajustamento pela complexidade do modelo do que o CFI. Considera-se que valores de TLI inferiores a 0,90 indicam um mau ajustamento do modelo; entre 0,90 e 0,95 um bom ajustamento e valores superiores a 0,95 indicam um ajustamento muito bom. Se o valor for igual a 1 considera-se um ajustamento perfeito (Bentler e Bonnet 1980 in Marôco 2014).

A **Tabela 3.9** apresenta os principais índices de qualidade de ajustamento utilizados neste estudo, e os valores recomendados na literatura.

Tabela 3.9 - Valores de referência para os índices de qualidade de ajustamento do modelo

Índice	Valores de referência
$(\chi^2/df)$	<5: Ajustamento mau 2-5: Ajustamento sofrível 1-2: Ajustamento bom ~ 1: Ajustamento muito bom
<i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	<0,8: Ajustamento mau 0,8 - 0,9: Ajustamento sofrível 0,9 - 0,95: Ajustamento bom $\geq 0,95$ : Ajustamento muito bom
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	>0,10: Ajustamento inaceitável 0,05 - 0,10: Ajustamento aceitável $\leq 0,05$ : Ajustamento muito bom
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	<0,8 - Ajustamento mau 0,8 - 0,9: Ajustamento sofrível 0,9 - 0,95: Ajustamento bom $\geq 0,95$ : Ajustamento muito bom
<i>Tucker-Lewis Index (TLI) / Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	<0,8 - Ajustamento mau 0,8 - 0,9: Ajustamento sofrível 0,9 - 0,95: Ajustamento bom $\geq 0,95$ - Ajustamento muito bom

### 3.10 Análise do modelo de medidas

Nos MEE é frequente a preocupação de dividir a análise em duas partes: O modelo de medida e o modelo global ou estrutural. O modelo de medida tem o enfoque na quantificação das variáveis latentes ou fatores, ou seja, preocupa-se com os problemas de medição dessas variáveis latentes ou fatores. Já no modelo estrutural, especificam-se as relações de causalidade entre as variáveis latentes ou fatores, ou seja, permite determinar a inter-relação entre essas variáveis latentes ou fatores (Lisboa *et al.*, 2012). Segundo Hair (*et al.*, 2009), antes de avaliar o modelo estrutural, deve-se avaliar o ajustamento geral do modelo de medidas para se certificar de que ele é uma representação adequada do conjunto de relações causais. Assim sendo, neste estudo, primeiramente será testado o modelo de medidas, para verificar as suas capacidades psicométricas, e, posteriormente, o modelo global ou estrutural.

De acordo com os resultados, (**Tabela 3.10**) verifica-se que o que o modelo de medidas apresentou os seguintes índices:  $\chi^2 = 3322,432$ ; GL= 1960;  $\chi^2/GL = 1,965$ ; GFI= 0,850; RMSEA= 0,036; CFI= 0,912 e TLI=0,904. Tendo em conta as medidas de ajustamento absoluto verifica-se que,  $\chi^2/GL$  apresenta um valor considerado bom (1,97), situando-se entre 1 e 2, enquanto o GFI apresenta um valor considerado sofrível (0,85), situando-se entre 0,8 e 0,9, e o valor do RMSEA é considerado muito bom (0,04) sendo  $\leq 0,05$ . Relativamente às medidas de ajustamento incremental (CFI e TLI), nota-se que os dois apresentaram valores considerados bons (0,91- 0,90).

**Tabela 3.10 - Índices de ajustamento do modelo de medida inicial**

Qualidade do ajuste absoluto	Indicadores
Qui-quadrado ( $\chi^2$ ):	3322,432
Graus de Liberdade	1960
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )/GL	1,965
Nível de significância estatística (p value)	0,000
GFI (índice de qualidade do ajuste)	0,850
RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação).	0,036

## METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

CFI (índice de ajuste comparativo)	0,912
TLI (índice de Tucker Lewis)	0,904

Tendo em conta os resultados da análise do modelo de medidas, expostos na tabela acima, e considerando-se que os mesmos podem ser melhorados, decidiu-se fazer a reespecificação do modelo, com o objetivo de melhorar o ajustamento do mesmo. A reespecificação do modelo consiste na modificação do modelo eliminando vias não significativas; libertando parâmetros anteriormente fixos, fixando parâmetros anteriormente livres e/ou correlacionando erros (Marôco, 2014). Tal como outros *softwares*, o AMOS permite calcular Índices de Modificação (IM) (*Modification Indices*), que estimam a redução de forma conservadora da estatística  $\chi^2$  do modelo. Recomenda-se a modificação de parâmetros com IM superiores a 11. Para alguns autores, aquando da reespecificação de um modelo deve-se ter em atenção algumas questões nomeadamente a justificação teórica que a sustenta, (Arbuckle, 2008; Hair *et al.*, 2009).

Tendo em conta estas considerações, e por análise aos índices de modificação, estabelecendo as trajetórias sugeridas pelos mesmos, o modelo de medidas inicial foi melhorado. Tentou-se definir um modelo com melhor ajustamento aos dados. De acordo com os resultados (**Tabela 3.11**), pode-se verificar que os índices apresentam melhor ajustamento:  $\chi^2 = 2360,955$ ; GL= 1648;  $\chi^2/GL = 1,43$ ; GFI= 0,877; RMSEA= 0,028; CFI= 0,949 e TLI=0,943. Algumas medidas de ajustamento absoluto continuaram bons, mas com a modificação apresentarem melhores resultados ( $\chi^2/GL = 1,4$  baixou). O GFI passou a ser próximo do valor considerado bom (0,877) e o valor de RMSEA melhorou (baixou para 0,028). Houve uma melhoria significativa nas medidas de ajustamento incremental (CFI e TLI passaram de valores considerado bons para muito bons apresentando índices igual a 0,957 e 0,951, respetivamente).

Figura 3.1- Modelo de medidas final

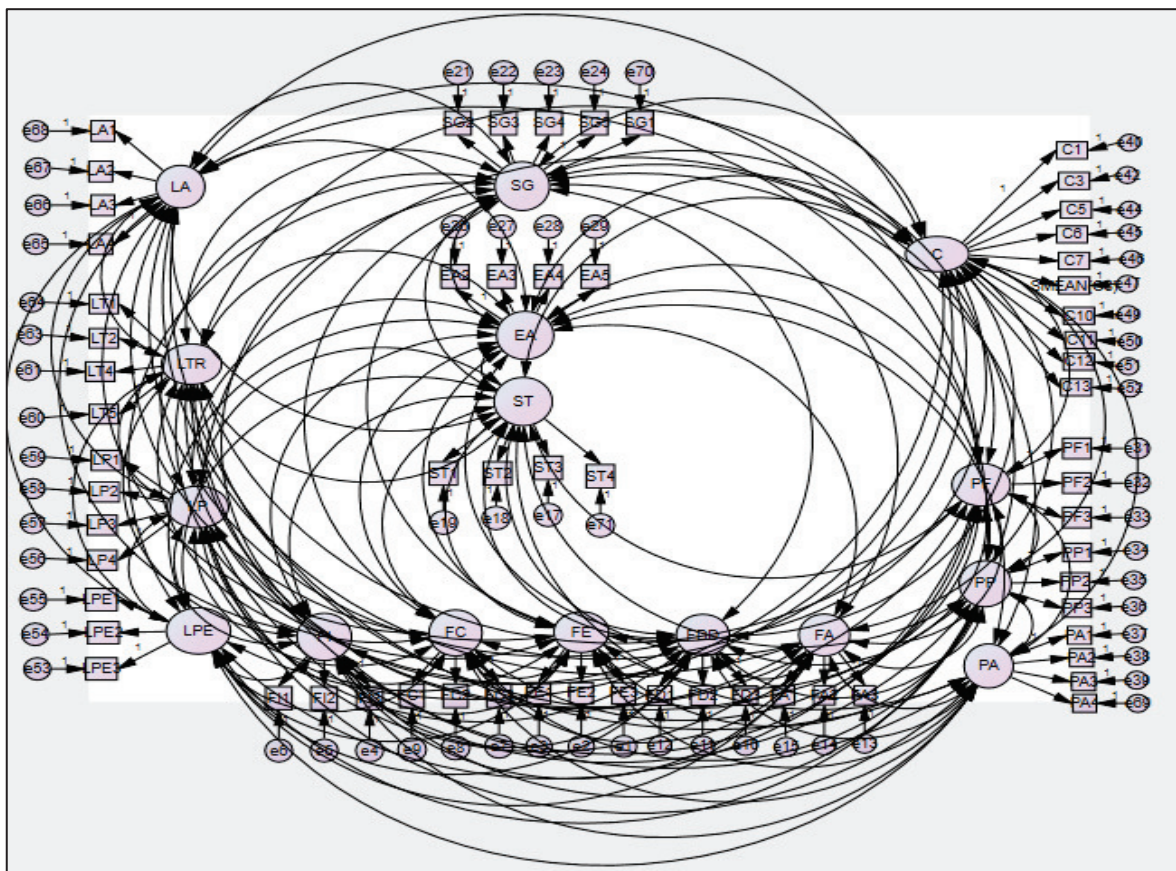


Tabela 3.11 - Indicadores de ajustamento do modelo de medida final

Qualidade do ajuste absoluto	Indicadores
Qui-quadrado ( $\chi^2$ ):	2360,955
Graus de Liberdade	1648
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )/GL	1,43
Nível de significância estatística (p value)	0,000
GFI (índice de qualidade do ajuste)	0,877
RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação).	0,028
CFI (índice de ajuste comparativo)	0,949
TLI (índice de Tucker Lewis)	0,943

Tendo em conta a natureza e complexidade do trabalho, não foi possível encontrar justificações teóricas para estabelecer as modificações sugeridas pelos índices. No entanto, pode-se verificar que os resultados do ajustamento melhoraram significativamente, o que

significa que, com a reespecificação, o modelo mostrou-se melhor adequado aos dados. O que pode sustentar a decisão de reespecificação.

### 3.10.1 Avaliação das medidas

No âmbito da AFC, deve-se avaliar para além da qualidade local e da qualidade global do ajustamento, a fiabilidade e a validade do modelo ou instrumento de medida, (Marôco, 2014). Avalia-se a fiabilidade e a validade dos instrumentos de medida através dos conceitos a seguir apresentados:

#### Fiabilidade do constructo

A fiabilidade de uma variável latente, fator ou construto tem a ver com a propriedade de consistência e reprodutibilidade da medida. Um instrumento é considerado fiável, quando mede de forma consistente, a característica ou fator de interesse, na amostra sob estudo. A fiabilidade compósita (FC) é indicada como a medida de fiabilidade apropriada para a AFC (Fornell e Larcker, 1981). A FC é calculada de acordo com a seguinte expressão:

$$\widehat{FC}_j = \frac{(\sum_{i=1}^k \lambda_{ij})^2}{(\sum_{i=1}^k \lambda_{ij})^2 + \sum_{i=1}^k \varepsilon_{ij}}$$

Onde j representa o fator ou variável latente, k são os itens,  $\lambda_{ij}$  são os pesos fatoriais standardizados e  $\varepsilon_{ij} = 1 - R^2 = 1 - \lambda_{ij}^2$ . De uma forma geral, considera-se que um valor de  $FC_j$  superior ou igual a 0,70, é indicador de uma fiabilidade apropriada, (Marôco,2014). No entanto, são também aceitáveis valores abaixo de 0,70 no caso de investigações exploratórias, (Hair *et al.*, 2006).



### Validade do constructo

Segundo Marôco (2014), a validade é a propriedade do instrumento de medida que avalia se esta mede ou operacionaliza a variável latente ou o fator, que realmente se pretende avaliar. Das diversas medidas de validade destacam-se três: a validade fatorial, a validade convergente e a validade discriminante.

#### *Validade fatorial*

A validade fatorial ocorre quando os itens são o reflexo da variável que se pretende medir. Ou seja, os itens medem o fator em causa (Marôco, 2014). As condições para que uma escala tenha validade fatorial são as seguintes: (a) os pesos fatoriais ( $\lambda_{ij}$ ) de todos os seus itens devem ser iguais ou superiores a 0.5 e (b) a fiabilidade individual ( $\lambda_{ij}^2$ ) deve ser apropriada, ou seja, apresentar valores iguais ou superiores a 0.25.

#### *Validade convergente*

Afirma-se que existe validade convergente de uma escala quando os itens que a constituem apresentam correlações positivas e elevadas entre si (Marôco 2014). Ou seja, quando os diversos itens que compõem um constructo partilham um elevado nível de variância comum (Hair *et al.*, 2006). Para garantir que uma escala tenha validade convergente adequada é necessário que a variância extraída média (VEM) de todas as dimensões do construto, calculada através da expressão a seguir, seja igual ou superior a 0,5 (Fornell e Larcker, 1981).

$$\widehat{VEM}_j = \frac{\sum_{i=1}^k \lambda_{ij}^2}{\sum_{i=1}^k \lambda_{ij}^2 + \sum_{i=1}^k \varepsilon_{ij}}$$

#### *Validade discriminante*

A validade discriminante, no contexto da AEE, avalia se os itens que representam um fator não estão correlacionados com outros fatores (Marôco 2014). Ou seja,

## METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

corresponde ao quanto um constructo é verdadeiramente distinto dos outros (Hair *et al.*, 2006). Para que se possa concluir pela validade discriminante de uma variável ou fator, deve existir uma correlação significativamente superior entre os itens afetos à sua medição do que entre estes e os que estão afetos à medição de uma outra variável ou fator (Lisboa *et al.*, 2012). Compara-se a VEM de cada variável ou fator com o quadrado da correlação entre as variáveis ou fatores. As VEM das variáveis em análise devem ser todas superiores ao quadrado da correlação entre essas mesmas variáveis.

Os resultados da fiabilidade e validade de cada constructo, estão expostos na **Tabela 3.12**

**Tabela 3.12 - Peso fatorial, fiabilidade composta e variância média extraída**

Constructo/item	Peso fatorial	FC	VEM	
<b>LAU - Liderança Autêntica</b>		<b>0,95</b>	<b>0,82</b>	
LA	0,96			
LTR	0,94			
LP	0,88			
LPE	0,85			
<b>SG - Satisfação com a Gestão</b>		<b>0,87</b>	<b>0,63</b>	
SG2	0,72			
SG3	0,83			
SG4	0,86			
SG5	0,76			
<b>EA- Empenhamento Afetivo</b>		<b>0,81</b>	<b>0,53</b>	
EA2	0,50			
EA3	0,76			
EA4	0,86			
EA5	0,76			
<b>F- Felicidade</b>		<b>0,86</b>	<b>0,57</b>	
FA	0,50			
FDD	0,96			
FE	0,93			
FC	0,73			

## METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

FI	0,60			
<b>ST- Superação no Trabalho</b>		<b>0,79</b>	<b>0,55</b>	
ST1	0,77			
ST2	0,79			
ST3	0,67			
<b>C – Criatividade</b>		<b>0,90</b>	<b>0,50</b>	
C3	0,70			
C5	0,72			
C6	0,79			
C7	0,69			
C8	0,75			
C10	0,66			
C11	0,74			
C12	0,60			
C13	0,68			
<b>PI - Performance Individual</b>		<b>0,82</b>	<b>0,61</b>	
PF	0,94			
PA	0,96			
PP	0,79			

Tendo em conta os resultados da **Tabela 3.12**, pode-se verificar que todos os constructos são viáveis, visto que apresentam valores de FC iguais ou superiores ao valor recomendado pela literatura (0,70). Os resultados mostram que existe consistência interna das medidas que representam os principais fatores, conforme sugerem os valores de  $\alpha$  de Cronbach apresentados a seguir. Os resultados também mostram que todas as variáveis apresentam  $\lambda_{ij}$  superiores a 0,50. Ou seja, as medidas utilizadas são reflexos do fator que se pretende medir, existindo assim a validade fatorial.

Relativamente à validade convergente, nota-se que todos os constructos apresentam VEM superior ou igual a 0,50. Isto significa que os itens que representam um determinado constructo partilham um elevado nível de variância comum.

## METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A tabela a seguir (**Tabela 3.13**) apresenta os resultados da validade discriminante dos constructos.

**Tabela 3.13 - Validade discriminante dos constructos**

	DP	LAU	SG	EA	F	ST	C	PI	VEM
LAU	0,70	<b>(0,92)</b>							0,82
SG	0,83	0,34	<b>(0,87)</b>						0,63
EA	0,64	0,06	0,09	<b>(0,80)</b>					0,53
F	0,49	0,16	0,13	0,08	<b>(0,87)</b>				0,57
ST	0,54	0,05	0,02	0,00	0,09	<b>(0,77)</b>			0,55
C	0,54	0,16	0,10	0,06	0,10	0,15	<b>(0,86)</b>		<b>0,50</b>
PI	0,57	0,08	0,03	0,03	0,11	0,19	0,21	<b>(0,89)</b>	<b>0,61</b>

Os valores entre parênteses representam o  $\alpha$  de Cronbach.

Os constructos parecem ter validade discriminante, uma vez que todas as VEM das variáveis em análise são superiores ao quadrado da correlação entre essas mesmas variáveis. Ou seja, os itens que representam determinado fator não estão correlacionados com outros fatores.

### 3.11 Modelo estrutural

Conforme se referiu anteriormente, o modelo estrutural permite a especificação das relações de causalidade entre as variáveis latentes ou fatores. Feitas as análises em relação ao ajustamento geral do modelo de medidas, nesta seção apresentam-se os resultados do modelo estrutural de primeira e segunda ordem, do mesmo modo que a validação do modelo mais adequado para este estudo.

#### 3.11.1 Resultado do modelo estrutural de primeira ordem

Antes de avaliar o modelo estrutural, deve-se avaliar o ajustamento global do modelo de medidas para se certificar de que o mesmo é a representação adequada do

conjunto de relações causais, (Hair *et al.*, 2009). A seguir apresentam-se os índices de ajustamento do modelo estrutural de 1ª ordem, (Tabela 3.13).

Figura 3. 2- Modelo estrutural de primeira ordem

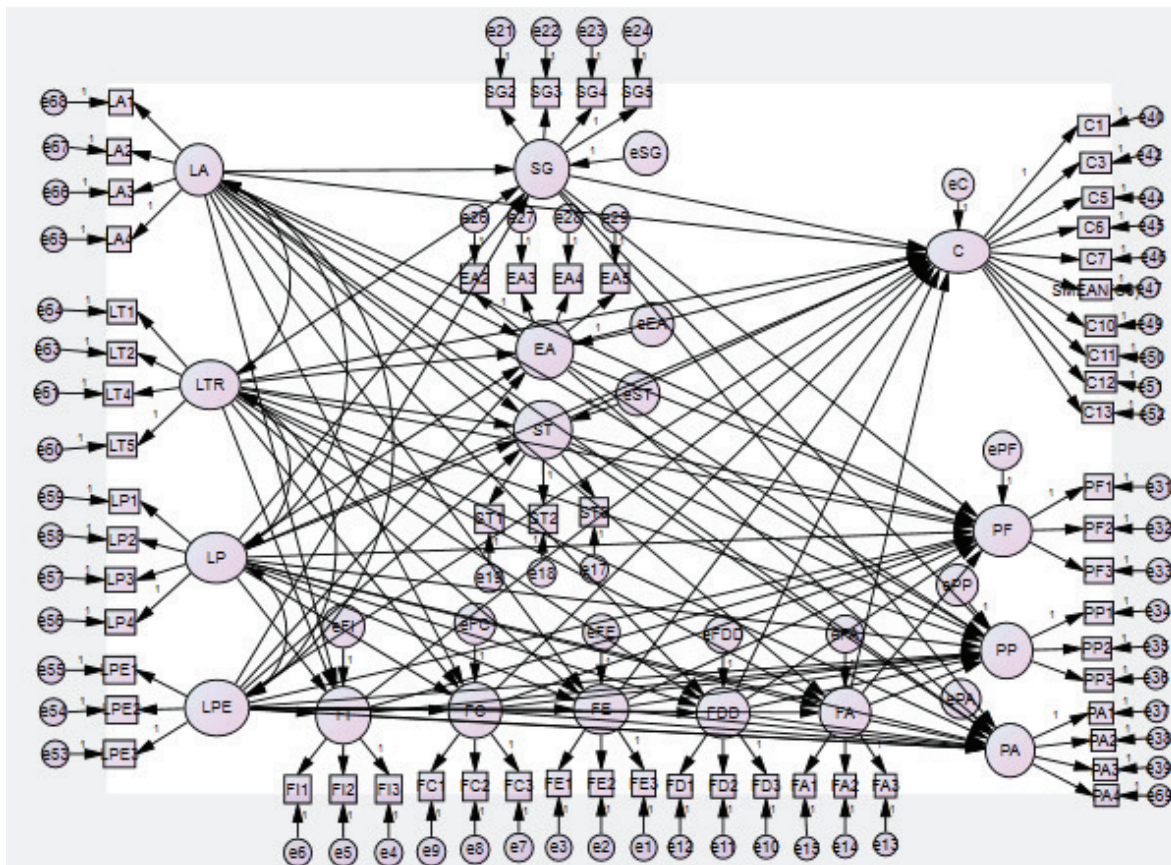


Tabela 3.14 - Indicadores de ajustamento do modelo estrutural de primeira ordem

Qualidade do ajuste absoluto	Indicadores
Qui-quadrado ( $\chi^2$ ):	2890,344
Graus de Liberdade	1867
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )/GL	1,54
Nível de significância estatística (p value)	0,000
GFI (índice de qualidade do ajuste)	0,858
RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação).	0,032
CFI (índice de ajuste comparativo)	0,931
TLI (índice de Tucker Lewis)	0,926

Analisando os resultados expostos na Tabela 3.14 pode-se dizer que o modelo estrutural de primeira ordem, de uma forma geral, apresenta um ajustamento adequado. Tanto as medidas de ajustamento absoluto ( $\chi^2/GL = 1,54$ ,  $GFI=0,858$  e  $RMSEA=0,032$ ), quanto as medidas de ajustamento incremental ( $CFI= 0,931$  e  $TLI= 0,926$ ) são

consideradas boas. O que significa que o modelo de medidas representa de uma forma adequada as relações de causalidade.

Apesar de o modelo estrutural de primeira ordem apresentar um ajustamento considerado adequado, efetuou-se também a análise do modelo de segunda ordem.

### 3.11.2 Resultado do modelo estrutural de segunda ordem

De acordo com o princípio básico da análise fatorial, a causa comum da existência de correlações entre as variáveis é o número reduzido de fatores latentes. A existência de fatores hierárquicos de ordem superior é geralmente apoiada em correlações consideráveis entre fatores de primeira ordem, correlações entre erros de itens que saturam em fatores latentes diferentes e justificação teórica para a existência de um fator latente de ordem hierárquica superior que é composto por vários fatores de ordem inferior, (Marôco, 2014).

No caso das variáveis deste estudo, verificou-se que tanto as dimensões da LA quanto as do bem-estar afetivo e *performance* individual apresentaram correlações elevadas entre si. Verificou-se ainda que, conforme recomenda a literatura, a LA deve ser considerada uma variável de segunda ordem (Walumbwa *et al.*, 2008 e Rego *et al.*, 2013), a variável bem-estar afetivo também parece apresentar melhores resultados como variável de segunda ordem (Rego e Cunha, 2008, Rego, *et al.*, 2010 e Rego *et al.*, 2011) e, finalmente, a variável *performance* individual, foi tratada como sendo de segunda ordem, visto que as três dimensões (flexibilidade, adaptabilidade e produtividade) apresentaram correlações elevadas e estatisticamente significativas entre si no modelo de primeira ordem. Segundo Marôco, (2014), a existência de correlação entre variáveis deve-se a existência de uma outra variável de ordem superior que é a causa comum dessas variáveis.

Figura 3.3- Modelo estrutural de segunda ordem

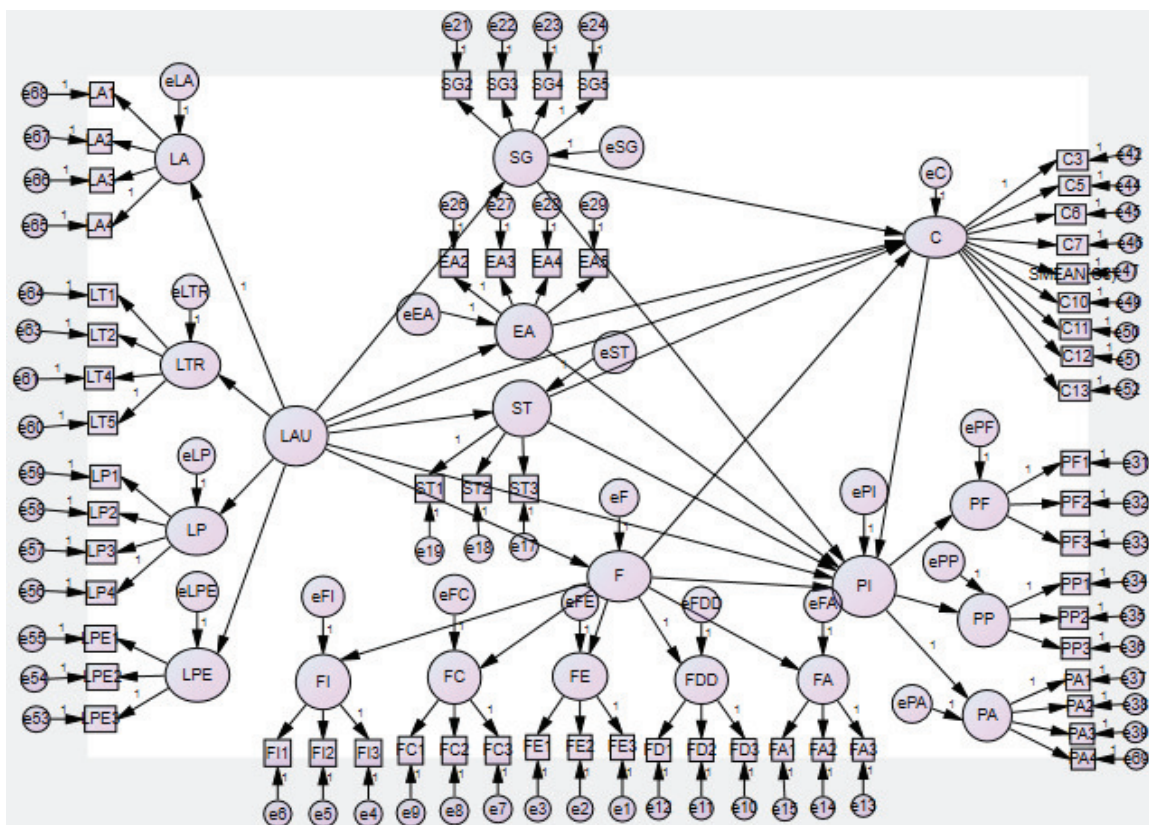


Tabela 3.15 - Indicadores de ajustamento do modelo estrutural de segunda ordem

Qualidade do ajuste absoluto	Indicadores
Qui-quadrado ( $\chi^2$ ):	2552,047
Graus de Liberdade	1683
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )/GL	1,516
Nível de significância estatística (p value)	0,000
GFI (índice de qualidade do ajuste)	0,865
RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação).	0,031
CFI (índice de ajuste comparativo)	0,938
TLI (índice de Tucker Lewis)	0,934

A Tabela 3.15 apresenta os resultados do modelo estrutural de segunda ordem. O modelo apresenta os seguintes índices de ajustamento global:  $\chi^2 = 2552,047$ ;  $GL = 1683$ ;  $\chi^2/GL = 1,516$ ;  $GFI = 0,865$ ;  $RMSEA = 0,031$ ;  $CFI = 0,938$  e  $TLI = 0,934$ . De acordo com os resultados, verifica-se que o modelo apresenta índices de ajustamento absoluto considerados muito bons ( $\chi^2/GL = 1,516 < 2$  e  $RMSEA = 0,031 < 0,05$ ) e  $GFI = 0,865$

## METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

muito próximo de 0,90 valor considerado adequado. E quanto ao ajustamento incremental, o modelo, também parece ser adequado (CFI= 0,938 e TLI=0,934).

Seguidamente apresentam-se os resultados comparativos entre os indicadores do modelo estrutural de primeira e segunda ordem, (Tabela 3.16).

**Tabela 3.16 - Comparação das medidas de ajustamento do modelo estrutural de 1ª e 2ª ordem**

Índices de Ajustamento	Indicadores	
	Modelo estrutural de 1ª ordem	Modelo estrutural de 2ª ordem
Qui-quadrado ( $\chi^2$ ):	2890,344	2552,047
Graus de Liberdade	1867	1683
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )/GL	1,54	1,51
Nível de significância estatística (p value)	0,000	0,000
GFI (índice de qualidade do ajuste)	0,858	0,865
RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação).	0,032	0,031
CFI (índice de ajuste comparativo)	0,931	0,938
TLI (índice de Tucker Lewis)	0,926	0,934

De acordo com os resultados pode-se verificar que o valor de:  $\chi^2$  baixou de 2890,344 para 2631,926, o GL também baixou de 1867 para 1683 e o nível de significância estatística permaneceu 0,000. Relativamente aos índices de ajustamento absoluto, verifica-se que o modelo estrutural apresentou melhorias de primeira para segunda ordem: O  $\chi^2$ /GL baixou de 1,54 para 1,51; GFI passou de 0,858 para 0,865 e o RMSEA que no modelo de primeira ordem é 0,032 baixou para 0,031. De igual modo, os índices de ajustamento incremental apresentaram melhoria (CFI passou de 0,931 para 0,938 e TLI passou de 0,926 para 0,934).

Tendo em conta a análise comparativa efetuada entre os modelos, constata-se que o modelo de segunda ordem apresentou melhor ajustamento aos dados do que o modelo de primeira ordem, o que mostra que é o mais adequado para a análise, conforme sugere a literatura.



### 3.12 Controlo da variância do método comum

Conforme se referiu anteriormente, para a elaboração deste estudo, utilizou-se um questionário estruturado. Os dados foram recolhidos simultaneamente e através da mesma fonte, o que torna plausíveis os riscos de variância do método comum. Por conseguinte, como forma de minimizar estes riscos recorreu-se a alguns métodos procedimentais propostos por Podsakoff *et al.* (2003): (a) foi garantido aos respondentes total anonimato e confidencialidade da informação recolhida e afirmada a inexistência de respostas certas ou erradas; (b) houve aleatoriedade na ordenação dos vários itens; (c) a não utilização de escalas com valores numéricos bipolares e a atribuição de designações verbais para os pontos médios das escalas; (d) divisão do questionário em diversas secções com uma breve explicação que faz com que as pessoas pensem de forma diferente em si, na sua relação com o supervisor, na sua organização e na sua relação com a mesma, reduzindo o risco da variância do método comum (Brewerton e Millward, 2001).

Realizou-se também o teste do fator único de Harman (1967). Segundo este teste, existem erros de medida provocados pela variância do método comum se a análise fatorial, que inclui todas as variáveis, resultar num único fator que explica a maior parte das variâncias. A análise fatorial (sem rotação) revelou doze fatores, com “*eigenvalues*” superiores a 1 e o primeiro fator apenas explica 22,12% de variância total. De acordo com este resultado, não existem problemas com a variância do método comum, (Podsakoff *et al.*, 2003).

Ainda como forma de verificar os riscos da variância do método comum, foi utilizada a técnica *Marker Variable*. Segundo esta técnica, existe variância do método comum, quando uma variável de uma área distinta, apresenta correlações elevadas e estatisticamente significativas com as variáveis em estudo, (Lindell e Whitney 2001). De acordo com esta técnica, foi introduzida no modelo proposto a variável “comportamento de compra”, constituída por nove itens. Verificou-se que a mesma não se encontra significativamente correlacionada com nenhuma das variáveis do modelo. Todos os métodos utilizados sugerem a não existência de problemas com a variância do método comum.

### 3.13 Conclusão

O objetivo deste capítulo foi apresentar as abordagens metodológicas, os procedimentos usados na recolha e tratamento dos dados. Foram apresentadas as escalas utilizadas e a operacionalização das variáveis que foi concebida de acordo com a literatura. Os aspetos relacionados com a recolha de dados, procedimentos estatísticos para a análise de dados e a análise estatística também foram apresentados neste capítulo.

### RESULTADOS

---

---

#### 4.1- Introdução

Após apresentadas as metodologias que nortearam o estudo, é necessário expor os resultados da estimação do modelo proposto. Este capítulo encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte, após esta breve nota introdutória, começa-se com uma breve análise descritiva (médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo). Seguidamente, apresentam-se os resultados do modelo de investigação, tendo em conta as relações propostas no capítulo concetual.

#### 4.2 Análise descritiva

A **Tabela 4.1** apresenta as médias, os desvios-padrão e os coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis do estudo.

Atendendo à amplitude da escala (1 a 5), a média das perceções de LA podem ser consideradas elevadas. A satisfação com a gestão e o empenhamento afetivo, por sua vez, apresentam médias consideradas moderadas, tendo em conta a amplitude (1 a 5). Atendendo à mesma amplitude das variáveis anteriores, a felicidade, a superação no

trabalho, a criatividade e a *performance* individual, apresentam médias consideradas elevadas, sendo a média mais elevada correspondente à variável superação no trabalho.

Analisando as correlações estatisticamente significativas, os dados sugerem o seguinte:

- a) O género relaciona-se negativamente com a superação no trabalho, sugerindo que as mulheres superam-se mais no trabalho do que os homens.
- b) É detetável uma relação positiva entre idade e a antiguidade e uma relação negativa entre a idade e a superação no trabalho.
- c) As habilitações literárias relacionam-se negativamente com a antiguidade e positivamente com o número de empregados, liderança autêntica, criatividade e *performance* individual é positiva. O que sugere que os indivíduos com mais estudos pertencem a organizações com mais trabalhadores e denotam maiores perceções de liderança autêntica por parte dos seus líderes. Estes indivíduos são ainda mais criativos e têm melhores desempenhos comparativamente com os seus colegas.
- d) A LA correlaciona-se positivamente com todas as outras variáveis. Apresenta uma relação mais significativa com a satisfação com a gestão, seguida da felicidade e criatividade.
- e) De igual modo, a satisfação com a gestão também apresenta correlações positivas com todas as outras variáveis, tendo uma relação mais forte com a felicidade.
- f) Já o empenhamento afetivo mostrou-se correlacionar de forma positiva com as outras variáveis excepto com a superação no trabalho.
- g) Notou-se que a felicidade apresenta correlações positivas com todas as outras variáveis.
- h) A superação no trabalho apenas não se correlaciona com o empenhamento afetivo.

- i) A criatividade também se correlaciona positivamente com todas as outras variáveis.
  
- j) Finalmente, a *performance* individual apresenta correlações positivas com as restantes variáveis.

**Tabela 4.1- Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson**

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Gênero (a)	1,44	0,50	-														
2. Idade	33,15	7,68	-0,01	-													
3. Hab. Literárias (b)	3,77	0,72	0,02	-0,04	-												
4. Func. Desempenhada (c)	3,50	1,04	-0,16**	-0,13**	-0,21**	-											
5. Antiguidade	6,30	5,89	-0,02	0,75**	-0,14**	0,00	-										
6. Setor de Atividade (d)	1,24	0,50	0,01	0,07	-0,16**	0,03	0,02	-									
7. Setor de Propriedade (e)	1,47	0,50	0,01	-0,10*	-0,04	-0,01	-0,14**	0,34**	-								
8. N° de Empregados (f)	3,50	1,35	0,05	0,02	0,13**	-0,03	0,04	-0,09*	-0,99*	-							
9. Lid. Autêntica	3,46	0,70	0,07	-0,04	0,10*	-0,02	-0,05	0,03	0,06	-0,01	-						
10. Satisf. com a Gestão	3,24	0,83	0,02	-0,03	-0,05	0,04	-0,05	0,11*	0,13*	-0,09*	0,58**	-					
11. Emp. Afetivo	3,35	0,64	0,01	0,04	-0,03	0,01	0,04	0,07	0,00	-0,06	0,25**	0,30**	-				
12. Felicidade	3,72	0,49	0,00	-0,04	0,03	0,04	-0,04	0,05	0,09*	-0,02	0,40**	0,36**	0,28**	-			
13. Sup. Trabalho	3,89	0,54	-0,13**	-0,09*	0,04	0,08	0,02	-0,01	0,02	0,00	0,22**	0,13**	0,06	0,29**	-		
14. Criatividade	3,65	0,54	0,04	-0,02	0,13**	-0,01	0,00	-0,02	0,03	-0,06	0,40**	0,31**	0,25**	0,32**	0,39**	-	
15. Perf. Individual	3,50	0,57	-0,07	-0,01	0,10*	-0,01	0,05	0,01	0,00	0,02	0,27**	0,17**	0,17**	0,33**	0,44**	0,46**	-

(a) 1: Feminino; 2: Masculino \*\* p < 0,01 \*p < 0,05

(b) 1: 1º Ciclo (1º a 4º Ano); 2: 2º Ciclo (5º a 9º Ano); 3: 3º Ciclo (10º - 12º Ano); 4: Curso Superior; 5: Mestrado/Doutoramento

(c) 1: Administrador/Gerente; 2: Chefia (Departamento/ Seção/Serviço); 3: Técnico; 4: Operador; 5: Outras Funções

(d) 1: Serviços; 2: Comércio; 3: Indústria

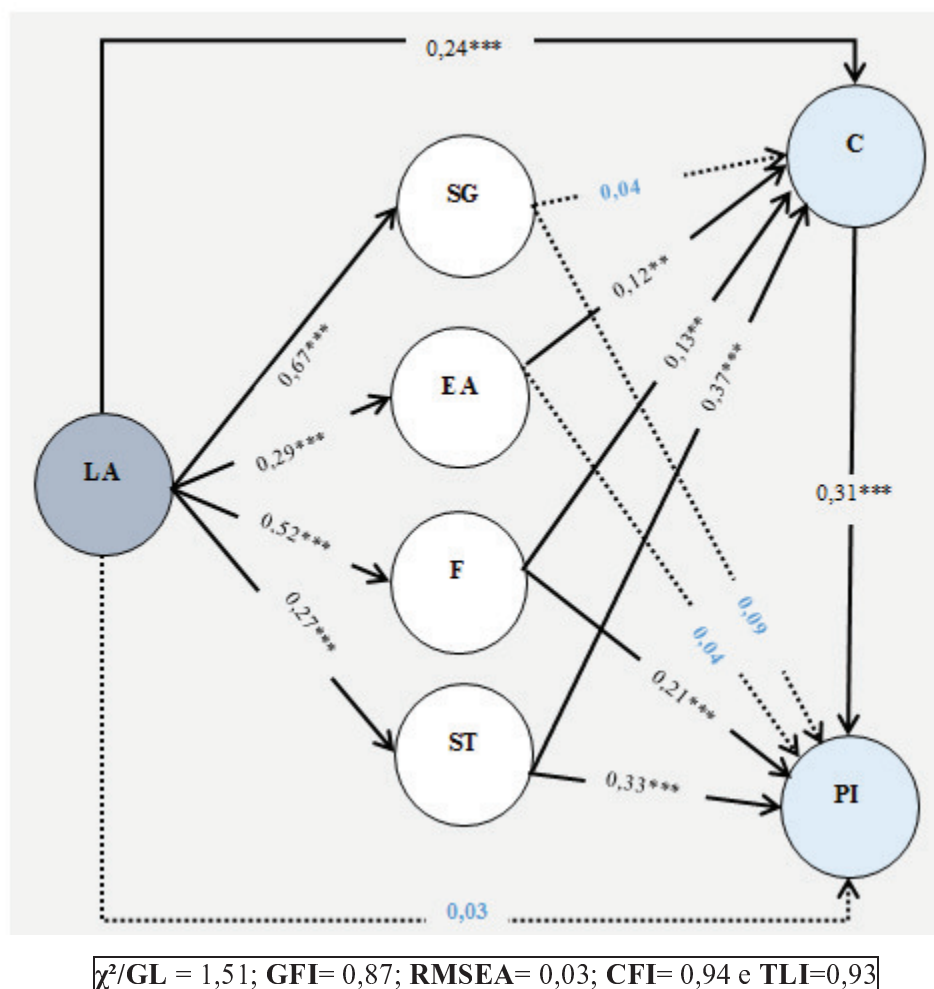
(e) 1: Pública; 2: Privada;

(f) 1: 1 a 10; 2: 11 a 30; 3: 31 a 50; 4: 51 a 100; 5: Mais de 100

### 4.3 Resultados do modelo estrutural proposto

Testou-se o modelo proposto através dos MEE. Os resultados da estimação do modelo de investigação permitem analisar os parâmetros estimados, bem como a verificação das hipóteses de investigação. Procedeu-se assim ao teste do modelo estrutural proposto para testar as hipóteses do estudo, conforme ilustra a **figura 4.1**.

Figura 4. 1- Modelo estrutural final



Seguidamente apresenta-se a explicação dos resultados do modelo estrutural, acima apresentado, dividida em três partes. Na primeira parte apresentam-se os resultados da influência da LA nas atitudes, criatividade e *performance* individual.

Nesta parte, aproveita-se para introduzir as análises dos efeitos de moderação das variáveis idade e antiguidade na relação entre a variável LA e as outras variáveis. Na segunda parte apresentam-se os resultados do impacto das atitudes na criatividade e na *performance* individual. Finalmente, na terceira, parte apresenta-se o resultado do impacto da criatividade na *performance* individual.

### 4.3.1 O impacto da LA nas atitudes, criatividade e *performance* individual

A seguir são apresentados os resultados dos impactos da LA nas atitudes, criatividade e *performance* individual. Serão igualmente apresentados os resultados dos testes de moderação da idade e antiguidade na relação entre LA e as outras variáveis. Conforme foi referido anteriormente, após a análise das variáveis de controlo, numa segunda fase analisa-se o efeito da variável LA.

Os resultados apresentados na **Tabela 4.2** sugerem que a LA exerce um efeito positivo e significativo sobre: (a) satisfação com a gestão ( $\beta = 0.67$ ,  $p < 0.001$ ); (b) empenhamento afetivo ( $\beta = 0.29$ ,  $p < 0.001$ ); (c) felicidade ( $\beta = 0.52$ ,  $p < 0.001$ ); (d) superação no trabalho ( $\beta = 0.27$ ,  $p < 0.001$ ) e (e) criatividade ( $\beta = 0.24$ ,  $p < 0.001$ ). Os resultados também mostram que, ao contrário do que acontece com as outras variáveis, a LA não exerce nenhuma influência sobre a *performance* individual ( $\beta = 0.03$ ,  $p = 0.34$ ). Estes resultados mostram que os dados suportam as hipóteses H1,H2,H3,H4,H5 e que não suportam a hipótese H6.



RESULTADOS

Tabela 4.1- Predição da LA nas atitudes e comportamento dos colaboradores e moderação da idade e antiguidade

Relações	Global (N=543)			Menos de 33 anos (N=341)			Mais de 33 anos (N=202)			Recentes (N=375)			Antigos (N=168)			Conclusão
	CRS	RC	P	CRS	RC	P	CRS	RC	P	CRS	RC	P	CRS	RC	P	
SG <--- LA	0,67	12,352	***	0,62	8,793	***	0,75	9,130	***	0,61	8,968	***	0,79	8,875	***	H1-Suportado
EA <--- LA	0,29	5,328	***	0,18	2,696	0,01	0,46	4,864	***	0,26	3,820	***	0,34	3,552	***	H2-Suportado
F <--- LA	0,52	9,241	***	0,51	6,800	***	0,55	6,034	***	0,53	7,521	***	0,49	4,944	***	H3-Suportado
ST <--- LA	0,27	5,618	***	0,25	3,735	***	0,29	3,503	***	0,24	3,844	***	0,36	3,765	***	H4-Suportado
C <--- LA	0,24	8,830	***	0,14	1,714	0,09	0,49	3,275	***	0,19	2,343	0,02	0,43	2,485	0,01	H5-Suportado
PI <--- LA	0,03	2,007	0,34	0,12	1,373	0,17	-0,22	-1,437	0,15	0,08	1,010	0,31	-0,18	-1,073	0,28	H6-Não suportado

#### 4.3.1.1 Efeitos de moderação da idade e antiguidade na relação entre LA, atitudes, criatividade e performance *individual*

Existe efeito de moderação quando o efeito da variável preditora (X) sobre a variável dependente (Y) é afetado pela presença da variável moderadora (Z). Segundo Baron e Kenny (1986) uma variável é considerada moderadora quando, sendo ela qualitativa ou quantitativa, afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente. Com a análise de moderação, o investigador tem como objetivo identificar como o modelo estrutural se ajusta nos diferentes grupos pré-estabelecidos e quais diferenças existem nos coeficientes de regressão.

Muitas vezes, é utilizada a análise multi-grupos nos MEE para testar os efeitos de moderação (Hair *et al.*,2006). Através desta análise, comparam-se as trajetórias estruturais. São estimados dois modelos: o modelo não restrito (que não impõe restrições de igualdade nos coeficientes estruturais entre os grupos em análise) e o modelo restrito (onde se impõem aos coeficientes estruturais restrições de invariância entre os grupos). Segundo Marôco (2014), a comparação dos coeficientes estruturais pode ser realizada através do teste do qui-quadrado da diferença dos modelos restrito e não restrito e da comparação dos coeficientes estruturais dois a dois.

Nesse sentido, recorreu-se à análise multi-grupos no âmbito dos MEE, para verificar se a estrutura do modelo é equivalente (invariante) em diferentes grupos com características diferentes. Nomeadamente, para identificar diferenças entre a idade e antiguidade dos colaboradores. Ambas as variáveis foram dicotomizadas: idade (menos de 33 anos *versus* mais de 33 anos), antiguidade (recentes *versus* antigos). O *cut off* considerado para a idade é 33 correspondente à média das idades dos colaboradores. Assim, o primeiro grupo, os mais novos (<33 anos), é composto por 341 funcionários, enquanto o segundo grupo, os mais velhos (>33anos), é composto por 202 funcionários.

Relativamente à antiguidade na organização, o *cut off* considerado foi 6 referente à média da antiguidade dos colaboradores. O primeiro grupo, os recentes, contam 375 funcionários e o segundo grupo, os antigos, é constituído por 168 funcionários.

Através da comparação dos coeficientes estruturais expostos na **Tabela 4.2** constata-se que:

1. Na relação entre LA e satisfação com a gestão, não existe diferença significativa entre os grupos tendo em conta a sua idade. No entanto, essa relação parece ser mais significativa para os colaboradores mais antigos (CRS= 0,79 em relação a 0,61).
2. A relação entre LA e empenhamento afetivo é mais significativa para o grupo com mais de 33 anos de idade (CRS= 0,46 comparado com 0,18) e não existe diferença entre os grupos tendo em conta a sua antiguidade.
3. Para as relações entre LA, felicidade e superação no trabalho não existem diferenças entre os grupos.
4. A relação entre LA e criatividade é mais forte para o grupo com mais de 33 anos e mais antigos.
5. Para o grupo com menos de 33 anos e para os mais recentes, a relação entre LA e *performance* individual é mais forte.

Foi realizado o teste de significância estatística cujos resultados estão expostos na **Tabela 4.3**. verifica-se que, tanto para a idade como para a antiguidade, a diferença entre o modelo não restrito e o modelo restrito é estatisticamente significativa ( $\Delta\chi^2(68) = 118,005$ ,  $p = 0,00016$  e  $(\Delta\chi^2(68) = 86,961$ ,  $p = 0,0604$ , respetivamente). Ou seja, os grupos (menos de 33 anos, mais de 33 anos, recentes e antigos) são diferentes ao nível do modelo. Estes resultados sugerem que a hipótese nula da invariância das relações estruturais é rejeitada.

Tabela 4.2-Qui. Quadrado e graus de liberdade dos modelos restritos e não restritos

		$\chi^2$	Gl	P
<b>Idade</b>	Modelo não restrito	4550,96	3366	
	Modelo restrito	4668,96	3434	
	<b>Diferença</b>	<b>118,005</b>	<b>68</b>	<b>0,00016</b>
<b>Antig</b>	Modelo não restrito	4767,92	3370	
	Modelo restrito	4854,88	3438	
	<b>Diferença</b>	<b>86,961</b>	<b>68</b>	<b>0,00604</b>

Após verificar a significância estatística dos grupos ao nível do modelo, deve-se verificar a significância estatística das análises de caminho relativamente aos níveis de confiança de 90%, 95% e 99%.

Através da **Tabela 4.4** verifica-se que a idade não modera a relação entre a LA e (a) satisfação com a gestão; (b) felicidade; (c) superação no trabalho. Verifica-se também que ao nível de confiança de 95%, a idade modera a relação entre a LA e criatividade. A relação entre LA e (a) empenhamento afetivo e (b) *performance* individual é moderada pela idade ao nível de confiança de 99%.

Relativamente à antiguidade, os resultados sugerem que essa variável não modera a relação entre LA e (a) empenhamento afetivo; (b) felicidade e (c) superação no trabalho. Ao nível de confiança de 99% a antiguidade modera a relação entre a LA e (a) satisfação com a gestão; (b) criatividade e (c) *performance* individual.

Estes resultados são coerentes com os resultados apresentados anteriormente na Tabela 4.2 através da comparação dos coeficientes estruturais e da significância estatística das relações propostas.

**Tabela 4.3- Teste de significância das diferenças entre os grupos**

Signif.	Relações											
	SG <---LA		EA <---LA		F <--- LA		ST <--- LA		C <--- LA		PI <--- LA	
	Idade	Antig	Idade	Antig	Idade	Antig	Idade	Antig	Idade	Antig	Idade	Antig
Sem Sig	x			x	X	x	x	x				
90%												
95%									x			
99%		x	x							x	x	x

**4.3.2 O impacto das atitudes na criatividade e *performance* individual**

Os resultados (**Tabela 4.5**) sugerem que a satisfação com a gestão não explica a criatividade ( $\beta= 0.04$ ,  $p = 0.24$ ) nem a *performance* individual ( $\beta= 0.09$ ,  $p <0.07$ ). Esses resultados não suportam as hipóteses H7 e H8. Já o empenhamento afetivo parece exercer um impacto positivo e significativo sobre a criatividade ( $\beta= 0.12$ ,  $p =0.01$ ) e não exercer impacto significativo sobre a *performance* individual ( $\beta= 0.04$ ,  $p =0.17$ ). Os resultados suportam a hipótese H9 e não suportam a hipótese H10. A felicidade, por sua vez, influencia positiva e significativamente a criatividade e a *performance* individual ( $\beta= 0.13$ ,  $p =0.01$  e  $\beta= 0.21$ ,  $p <0.001$ , respectivamente). Os dados suportam as hipóteses H11 e H12. Os dados também mostram que a superação no trabalho influencia tanto a criatividade ( $\beta= 0.37$ ,  $p <0,001$ ) como a *performance* individual ( $\beta= 0.33$ ,  $p <0.001$ ). As hipóteses H13 e H14 também foram suportadas.

**Tabela 4.4- Predição das atitudes na criatividade e *performance* individual**

Relações	Global (n=543)			Conclusão
	CRS	RC	P	
C <---SG	0,04	0,726	0,24	H7-Não Suportado
PI <---SG	0,09	1,510	0,07	H8- Não Suportado
C <---EA	0,12	2,659	0,01	H9-Suportado
PI <---EA	0,04	0,958	0,17	H10-Não suportado
C <---F	0,13	2,326	0,01	H11-Suportado
PI <---F	0,21	3,860	***	H12-Suportado
C <---ST	0,37	7,041	***	H13-Suportado

PI <---ST	0,33	5,871	***	H14-Suportado
-----------	------	-------	-----	---------------

#### 4.3.2.1 Efeito mediador das atitudes na relação entre LA, criatividade e *performance* individual

Um efeito de mediação entre duas variáveis X e Y ocorre quando a variável independente X influencia a variável dependente Y através de uma terceira variável Z. Segundo Abbad e Torres (2002), uma variável é considerada mediadora se, ao ser incluída na equação de regressão, diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente. Neste estudo, foram realizados testes de mediação para se compreender em que medida cada uma das atitudes (satisfação com a gestão, empenhamento afetivo, felicidade e superação no trabalho) medeiam as relações entre as percepções de liderança autêntica, criatividade e *performance* individual.

Utilizou-se a técnica de Baron e Kenny (1986) que sugere que, uma variável funciona como mediadora quando ela altera a relação entre a variável independente e a variável dependente, sendo um mecanismo através do qual a variável independente influencia a variável dependente.

Segundo esta técnica, para haver mediação é necessário que as seguintes condições sejam satisfeitas:

- 1) A variável independente explique a variável dependente;
- 2) A variável independente explique a variável mediadora
- 3) A variável mediadora explique a variável dependente;
- 4) Quando se introduzem na regressão as variáveis independente e mediadora na predição da variável dependente, o poder preditivo da variável independente baixa (mediação parcial) ou reduz-se a zero (mediação total).

Existe também o teste de Sobel que tem como objetivo verificar se a diferença da relação entre a variável independente e a variável dependente é significativa com e sem a variável mediadora, (Sobel 1982). Um dos pressupostos para o teste de Sobel é que a amostra seja grande, e que o valor crítico para uma distribuição bicaudal, assumindo que a

distribuição seja normal, seja  $\alpha = 0,05$  ou acima de  $\pm 1,96$  na tabela do teste z, (Preacher e Hayes, 2004).

As variáveis atitudinais foram também testadas como mediadoras da relação entre LA, criatividade e *performance* individual. Os efeitos permitem testar as hipóteses: H7.1, H8.1, H9.1, H10.1, H11.1, H12.1, H13.1, H14.1.

Conforme se referiu anteriormente, foram realizados testes de mediação para se compreender em que medida cada uma das atitudes medeia as relações entre a LA, criatividade e *performance* individual. Utilizou-se o teste de Baron e Kenny (1986) como técnica de análise principal e o teste de Sobel (1982) como critério adicional. Os resultados expostos nas tabelas 4.2 e 4.5 ajudam a perceber a análise dos efeitos de mediação.

De acordo com os resultados, a satisfação com a gestão não medeia a relação entre a LA e a criatividade. Apesar de a LA influenciar a criatividade, a satisfação com a gestão não explica a criatividade, o que faz com não haja mediação da satisfação com a gestão. Esta variável também não medeia a relação entre a LA e a *performance* individual.

Os resultados mostram que nem a variável satisfação com a gestão nem a LA exercem influência sobre a *performance* individual, não cumprindo assim todas as condições de mediação propostas por Baron e Kenny (1986).

Verifica-se que a variável empenhamento afetivo medeia parcialmente a relação entre a LA e criatividade. Neste caso, cumprem-se as três condições de mediação. Ou seja, a variável independente (LA) explica a variável dependente (criatividade); a variável independente explica a variável mediadora (empenhamento afetivo) e a variável mediadora explica a variável dependente. Quando a variável empenhamento afetivo for inserida como mediadora na relação entre la e criatividade a Beta desce de 0,47 para 0,24. Foi também realizado o teste de Sobel (1982) que confirmou a mediação parcial. Cada estimativa não *standardizada*, correspondente à relação de mediação, foi dividida pelo respectivo erro padrão e os resultados finais foram todos superiores de 1,96 (primeira relação - LA e empenhamento afetivo:  $0,149 / 0,029 = 5,14$  e segunda relação - empenhamento afetivo e criatividade:  $0,174 / 0,065 = 2,68$ ).

O empenhamento afetivo não medeia a relação entre LA e *performance* individual, visto que, não se verificam as três condições de mediação. Nem o empenhamento afetivo nem a LA influenciam a *performance* individual. O teste de Sobel (1982) reforça este resultado. Ou seja, primeira relação - LA e empenhamento afetivo:  $0,149 / 0,029 = 5,14$  e segunda relação- empenhamento afetivo e *performance* individual:  $0,069 / 0,072 = 0,96$  (inferior a 1,96).

A felicidade, por sua vez, medeia parcialmente a relação entre a LA e criatividade, cumprindo todas as condições de mediação acima apresentadas. O teste de Sobel (1982) confirma a mediação parcial. Primeira relação - LA e felicidade:  $0,426 / 0,047 = 9,06$  e segunda relação- felicidade e criatividade:  $0,113 / 0,049 = 2,31$ .

A felicidade não medeia a relação entre a LA e *performance* individual visto que a LA não explica a *performance* individual. Neste caso, a variável independente não explica a variável dependente, não cumprindo assim uma das condições de mediação, apesar de a LA influenciar a felicidade e esta, por sua vez, influenciar a *performance* individual.

A superação no trabalho medeia parcialmente a relação entre a LA e criatividade, mostrando que é um dos mecanismos através do qual a LA pode influenciar a criatividade. Primeira relação - LA e superação no trabalho:  $0,187 / 0,036 = 5,19$  e segunda relação- superação no trabalho e criatividade:  $0,384 / 0,055 = 6,98$ . Nesta situação, cumprem-se todas as condições necessárias para a mediação parcial.

Tal como acontece com as outras variáveis, a superação no trabalho parece não mediar a relação entre a LA e *performance* individual pelas mesmas razões.

Concluindo, os resultados sugerem que as variáveis empenhamento afetivo, felicidade e superação no trabalho medeiam parcialmente a relação entre a LA e criatividade e não medeiam a relação entre a LA e *performance* individual. A satisfação com a gestão não medeia as relações entre essas variáveis. Assim, os resultados suportam as hipóteses H9.1, H11.1 e H13.1 e não suportam as hipóteses H7.1, H8.1, H10.1, H12.1 e H14.1.



### 4.3.3 O impacto da criatividade na *performance* individual

Para além das relações mencionadas acima, também foi testada a relação entre a criatividade e *performance* individual. Foi sugerido que a primeira variável influencia positivamente a segunda. De acordo com os resultados expostos na **Tabela 4.6** verifica-se que a criatividade influencia positiva e significativamente a *performance* individual ( $\beta=0.31$ ;  $p < 0,001$ ), suportando assim a hipótese H15.

**Tabela 4.5- Predição da criatividade na *performance* individual**

Relações	Global (n=543)			Conclusão
	CRS	RC	P	
PI <---C	0,31	7,747	***	H15- Suportado

## 4.4 Conclusão

Neste capítulo foram apresentados os resultados da estimação do modelo proposto. Primeiramente, fez-se uma breve introdução do capítulo seguida da análise descritiva (médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo). Seguidamente, apresentaram-se os resultados do modelo de investigação, tendo em conta as relações propostas no capítulo concetual.



### DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

---

---

Neste capítulo são discutidos os resultados encontrados a partir da análise do modelo estrutural de investigação. Apresenta-se uma visão que permite a comparação entre a fundamentação teórica das hipóteses apresentadas anteriormente e os resultados do teste de hipóteses. Após esta breve introdução, na primeira parte, apresentam-se as análises e discussão dos principais resultados, tendo em conta os impactos da LA nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, o impacto das atitudes nos comportamentos e o impacto da criatividade na *performance* individual.

### 5.1 Análise e discussão dos principais resultados

#### 5.1.1 O impacto da LA nas atitudes, criatividade e *performance* individual

##### *A liderança autêntica influencia positivamente a satisfação com a gestão*

As percepções de LA apresentam poder explicativo para a satisfação com a gestão, suportando a hipótese H1. Conforme esperado, as percepções que os colaboradores têm acerca da autenticidade dos seus líderes influenciam a sua satisfação com a gestão da organização. Segundo este resultado, existe evidência de que comportamentos autênticos por parte dos líderes têm impactos positivos na satisfação com a gestão. Este resultado vai ao encontro do estudo de Jensen e Luthans (2006) segundo o qual os comportamentos de um líder autêntico estimulam a satisfação dos colaboradores relativamente à gestão da organização onde trabalham. Quando um líder se comporta de forma autêntica provoca efeitos positivos, inclusive a satisfação, nos seus colaboradores. Para Jensen e Luthans (2006), a LA influencia de forma positiva a satisfação no trabalho inclusive a satisfação com a gestão.

Tal como previsto, verifica-se que a LA podem ser considerada como medida para prevenir a insatisfação com a gestão. As percepções dos colaboradores em relação à autoconsciência, transparência relacional, perspectiva moral e ética e processamento equilibrado de informação por parte dos líderes mostraram ter uma forte influência na satisfação com a supervisão (Viswesvaran, 1998). As características do líder autêntico, nomeadamente a ética e a capacidade para fomentar um clima ético, são alguns dos meios para estimular comportamentos positivos inclusive a satisfação com a gestão por parte dos colaboradores, sendo assim um ponto forte para os líderes, (Koh e Boo (2001).

A autenticidade do líder aumenta a confiança dos seguidores nos seus líderes e, por conseguinte, resulta em satisfação com o trabalho. Ou seja, existe uma relação positiva e significativa entre os componentes da LA e a satisfação com a gestão. Quando os líderes conhecem as suas forças e agem de acordo com as suas verdadeiras convicções, ajudando

os outros a fazerem o mesmo promovem níveis mais elevados satisfação com a gestão (Darvish e Raezei, 2011).

Este estudo permite concluir que, quando o líder apresenta um padrão de transparência e clareza nos seus comportamentos e na sua relação com os outros, compartilha e pondera as informações aquando da tomada de decisão e divulga os seus valores, motivações e sentimentos pessoais, é perseverante e permite que os seguidores avaliem a competência e a moralidade das suas ações, torna-se capaz de proporcionar um conjunto de atitudes e comportamentos nos seus colaboradores, de entre eles a satisfação com a gestão da organização. Apesar de essa relação ser significativa para o grupo com menos de 33 anos e com mais de 33 anos, os mesmos não apresentam diferenças entre si. No entanto parece que, para os colaboradores mais antigos na organização, essa relação é mais forte. Ou seja, para os colaboradores que estão a trabalhar há mais tempo na organização, o impacto da LA na sua satisfação com gestão é maior do que para os que estão na organização há menos tempo. É provável que devido ao tempo de trabalho e à experiência vivida no trabalho, as perceções sobre a autenticidade dos líderes sejam mais consistentes, o que faz com que os colaboradores se sintam mais satisfeitos com as políticas de gestão.

### *A liderança autêntica influencia positivamente o empenhamento afetivo*

A hipótese H2, de que as perceções de LA explicam o empenhamento afetivo foi corroborada. O resultado do estudo mostra que, conforme foi sugerido, o empenhamento afetivo é explicado pelas perceções de LA. Este resultado está de acordo com outros estudos (Kernis, 2003, Gardner *et al.*, 2005; Ilies *et al.*, 2005; Kernis e Goldman, 2005) que defendem que a LA influencia positiva e significativamente a ligação emocional que os colaboradores têm para com a organização. Ou seja, quando um líder se comporta de forma autêntica e essa autenticidade é percebida pelos seus seguidores, irá provocar nestes, maior ligação afetiva relativamente à organização. O líder autêntico procura sempre agir de acordo com os seus princípios e valores, esforça-se para conseguir e manter relações abertas e verdadeiras, é bem provável que quanto maior for o grau de autenticidade percebido pelos seus seguidores, mais empenhados estarão no

desenvolvimento de suas tarefas e no cumprimento dos objetivos individuais e organizacionais, (Jensen e Luthans, 2006).

Normalmente, quando as pessoas reconhecem o valor da organização onde trabalham e se identificam com ela e com os líderes, tendem a desenvolver maior laço afetivo para com eles. Esse resultado pode ser alcançado quando, por exemplo, os colaboradores para além de perceberem que são tratados de forma justa e que as suas opiniões são tidas em conta, confiam nos seus líderes e percebem autenticidade na forma como os líderes se relacionam com os outros, (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Herscovitch, 2001).

Noutros contextos, também foram encontradas evidências que mostram a influência da LA no empenhamento afetivo. Por exemplo, os estudos de Peus *et al.*, (2012) realizados na Alemanha, de Walumbwa *et al.*, (2010) realizados nos EUA, de Rego *et al.* (2013) realizados em Portugal, entre outros.

Os seguidores tenderão a identificar-se com os líderes e a sentirem-se psicologicamente empenhados no que fazem, quando percebem elevados níveis de autenticidade no seu relacionamento com os líderes. Devido à sua relação baseada na transparência, na ética e na autoconsciência, os líderes fazem com que os colaboradores interiorizem os mesmos valores e crenças, apresentando-se como um modelo a seguir, (Walumbwa *et al.*, 2010).

De uma forma geral, pode-se afirmar que a ligação afetiva que colaboradores denotam em relação à organização pode ser incrementada pelas suas percepções de LA. Quando os colaboradores se identificam com o líder, consideram-no como sendo eficaz em termos de autenticidade, confiança e confidencialidade e estarão mais propensos a desenvolverem melhores laços afetivos para com o mesmo, bem como para com a própria organização.

A relação entre LA e empenhamento afetivo é significativa para ambos os grupos no que respeita à idade. Contudo, ela parece ser mais forte para os colaboradores com mais de 33 anos de idade. É possível que a LA tenha maior impacto no empenhamento afetivo

para os colaboradores mais velhos. Quando os colaboradores têm mais idade, é possível que aquilo que percebem relativamente à autenticidade do seu líder tenha maior impacto na sua ligação afetiva para com organização, do que quando são mais novos. Conforme sugeriu Liu (2003), os funcionários mais velhos tendem a ter um forte sentido de obrigação mútua para com os seus colegas, bem como maior lealdade para com a organização e o supervisor, em comparação com os mais novos, o que pode aumentar a sua ligação afetiva.

No que respeita à antiguidade na organização, verifica-se que não existem diferenças entre os grupos. Ou seja, a intensidade do impacto da LA na ligação emocional para com a organização é a mesma tanto para os colaboradores recentes como para os mais antigos.

### *A liderança autêntica influencia positivamente a felicidade*

A percepção de LA explica a felicidade dos colaboradores. De acordo com este resultado a hipótese H3 foi suportada. As percepções de LA predizem a felicidade dos colaboradores no seu ambiente de trabalho, sugerindo que, maiores percepções de LA estimulam maiores experiências de bem-estar-afetivo no trabalho. O resultado coincide com os estudos que defendem que as percepções dos colaboradores quanto à autenticidade do líder influenciam de forma positiva a sua felicidade no trabalho (George, 2000; Dasborough e Ashkanasy, 2002 Herrbach e Mignonac, 2004 e Ilies, *et al.*, 2005).

Por outras palavras, as percepções dos indivíduos em relação a determinados comportamentos dos líderes, nomeadamente a autoconsciência, transparência relacional, perspectiva moral interna e o processamento equilibrado de informação influenciam de forma positiva e significativa a sua felicidade. A autoconsciência para além de aumentar a autoaceitação e a autonomia dos líderes (Ryff e Keyes, 1995, p. 720), também permite o desenvolvimento de relações mais positivas com os outros e promove emoções positivas (Goldman e Kernis, 2002). Líderes com nível de autoconceito mais elevado tendem a apresentar maior autoconsciência que, por sua vez, promove tanto a eficácia na liderança e o bem-estar psicológico dos líderes, como o bem-estar psicológico dos colaboradores.

A transparência relacional é a dimensão da LA que envolve a valorização e o esforço em alcançar honestidade nas relações com os outros, (Kernis, 2003). Logo, os líderes autênticos são mais propensos a experimentarem uma confiança incondicional na sua interação com os seguidores, proporcionando-lhes, de entre outros valores, a confiança e o bem-estar (Ilies, *et al.*, 2005). Segundo estes autores, os líderes autênticos são pessoas que agem de acordo com seu verdadeiro eu, ou seja, de acordo com os seus valores, preferências e necessidades. Eles não agem apenas para agradar aos outros ou para obter recompensas ou evitar punições, exibindo uma perspectiva moral interna. Assim, incentivam os colaboradores a fazerem o mesmo promovendo um certo nível de bem-estar dos mesmos, (Ilies, *et al.*, 2005). Finalmente, através da integridade e do caráter que estão na base do processamento equilibrado de informação aquando da tomada de decisão, os líderes autênticos podem promover tanto o seu próprio bem-estar como o dos seus seguidores, (Ilies, *et al.*, 2005).

O resultado mostra que os líderes autênticos podem influenciar os colaboradores através das suas emoções, proporcionando um ambiente propício para a experiência de emoções positivas, e através das suas próprias emoções positivas, influenciam as experiências dos colaboradores. Os líderes autênticos apoiam a autodeterminação dos seguidores, oferecendo oportunidades para o desenvolvimento de competências e autonomia (Ilies, *et al.*, 2005). Por sua vez, os colaboradores estão mais predispostos a considerar o seu líder como sendo eficiente em termos de autenticidade e confiança quando se identificam com ele e quando isso melhora as suas reações emotivas (Ilies, *et al.*, 2005), e o seu bem-estar afetivo (Aycan e Eskin 2005).

Ainda que esta relação seja significativa, constata-se que não existem diferenças entre os grupos tendo em conta a sua idade e antiguidade. O impacto da LA na felicidade dos colaboradores é significativo independentemente da sua idade (menos de 33 anos ou mais de 33 anos) ou da sua antiguidade na organização (recentes ou antigos).



### *A liderança autêntica influencia positivamente a superação no trabalho*

Tal como acontece com a satisfação com a gestão, empenhamento afetivo e felicidade, também a superação no trabalho é explicada pelas percepções de LA. Este resultado confirma o que foi proposto, ou seja, a LA exerce uma influência positiva sobre a superação no trabalho, suportando a hipótese H4. De acordo com este resultado, os colaboradores estarão mais predispostos a encontrarem soluções para os problemas do dia-a-dia no trabalho e a superarem os obstáculos encontrados, quando se identificam com o seu líder, confiam e percebem nele características de autenticidade. As evidências vão ao encontro de outros estudos (e.g.: Avolio *et al.*, 2004; Harrington e Akehurst, 2000 e Licata *et al.*, 2003) que sugerem que as percepções de LA estimulam as habilidades das pessoas em enfrentar os desafios e superar os obstáculos, mesmo tendo poucos recursos disponíveis.

O líder autêntico tem a capacidade de incutir nos colaboradores a esperança, confiança, emoções positivas e otimismo (Avolio *et al.*, 2004) que contribuem para aumentar a sua vontade de procurar soluções e enfrentar os desafios no trabalho (Licata *et al.*, 2003).

A persistência e a motivação intrínseca são características que um líder autêntico consegue transmitir aos seus seguidores (Rego *et al.*, 2012), tornando-os mais habilitados a superarem os obstáculos e a procurarem recursos para atingir os objetivos do trabalho (Licata *et al.*, 2003). Também a identificação dos colaboradores com o líder, a esperança, a confiança, as emoções positivas e o otimismo, são fatores através dos quais o líder autêntico pode incutir nos colaboradores a vontade de procurar soluções para enfrentar os desafios no trabalho (Licata *et al.*, 2003).

Os resultados permitem afirmar que devido à autoconsciência dos líderes relativamente ao seu impacto nos outros, ao relacionamento transparente com os seguidores, à partilha e análise objetiva de toda a informação relevante antes de tomar uma decisão, os colaboradores estarão melhor preparados para enfrentarem os obstáculos no trabalho.

Tal como acontece com a felicidade, os resultados sugerem que a LA exerce o mesmo impacto na superação no trabalho relativamente aos grupos com menos e com mais de 33 anos, bem como nos grupos de colaboradores recentes e antigos. Independentemente da sua idade ou antiguidade na organização, as perceções de LA influenciam a superação no trabalho.

### *A liderança autêntica influencia positivamente a criatividade*

Uma das hipóteses testadas assume que a LA influencia positivamente a criatividade (hipótese H5). Esta hipótese foi suportada, visto que o resultado evidencia que as perceções de LA explicam a criatividade dos colaboradores. Tal como esperado, o resultado sugere que a LA pode estimular o desenvolvimento do espírito crítico nos colaboradores. Este resultado está de acordo com a literatura, que mostra que a LA é uma das formas de estimular a criatividade dos seguidores, (Oldham e Cummings, 1996, Madjar *et al.*, 2002; Mumford *et al.*, 2002 e Shin e Zhou, 2003). Segundo estes autores, a influência da LA na criatividade pode ser através da demonstração de habilidades de resolução de problemas técnicos e criativos, apoio proporcionado, construção de motivação intrínseca e criação de um clima positivo.

Da mesma forma, o estilo inovador cognitivo e a motivação intrínseca do líder autêntico podem ser atores relevantes para o incentivo do espírito criativo nos outros (Jaskyte e Kisieliene, 2006). Para além destes fatores, também a inteligência emocional dos líderes exerce um papel crítico que habilita e apoia a criatividade (Zhou e George, 2003), na medida em que os líderes autênticos tendo níveis de inteligência emocional elevados e agindo de acordo com as suas palavras, os seus valores e as suas convicções, poderão contribuir para relações interpessoais e um clima de trabalho onde a criatividade é fomentada e encorajada (Rego *et al.*, 2012).

Quando a relação entre o líder e os seguidores é baseada na confiança, na transparência e na verdade, os colaboradores estão mais dispostos a esforçar-se no trabalho como forma de retribuir o tratamento recebido o que pode promover a sua criatividade (Ilies *et al.*, 2005).

Os resultados permitem concluir que os líderes autênticos, ao serem auto-conscientes, transparentes nas relações que mantêm com os seus seguidores, capazes de analisar todos os dados cruciais (incluindo as opiniões e propostas dos subordinados) antes de tomarem qualquer decisão, ao transmitirem confiança e ganharem respeito, servem como modelo aos seus seguidores (Deluga, 1994; Walumbwa *et al.*, 2008), o que faz com que estes se sintam seguros emocionalmente e livres para sugerir ideias e dar opiniões, sem terem receio de represálias (Avolio *et al.*, 2004; Edmondson, 2008; Rego *et al.*, 2007). Ou seja, os líderes autênticos contribuem para que os colaboradores se sintam mais entusiasmados para apresentarem ideias novas e criativas, resolverem problemas e tirem vantagens das oportunidades em benefício da organização (Avolio, *et al.*, 2004; Gardner *et al.*, 2005; Ilies *et al.*, 2005; Shamir e Eilam, 2005).

De acordo com os resultados, as percepções de LA exercem maior impacto na criatividade, para os colaboradores com idade superior a 33 anos e para os mais antigos. Parece que, conforme sugerem Hess and Auman (2001), os indivíduos mais velhos são mais propensos a prestarem maior atenção à conduta ética nas organizações estimulando assim a sua criatividade. Conforme sugerem Vitória e Rego, (2014), para os gestores mais experientes, os colaboradores mais velhos têm características positivas nomeadamente lealdade organizacional, vasto conhecimento e experiência, sabedoria e vastas redes de relacionamentos. É provável também que estando há mais tempo na organização, os colaboradores desenvolvam uma relação baseada na confiança e na transparência com o seu líder, o que faz com que sejam mais criativos comparando com os que estão há menos tempo na organização.

### ***A liderança autêntica influencia positivamente a performance individual***

Ao contrário do que foi proposto inicialmente, as percepções de LA não explicam a *performance* individual. Logo, a hipótese H6 não foi suportada. De acordo com pesquisas anteriores, esperava-se que as percepções de LA influenciassem positivamente a *performance* individual (e.g: Jensen e Luthans, 2006, Walumbwa *et al.*, 2008, Walumbwa *et al.*, 2010). Ilies *et al.*, (2005) e Walumbwa *et al.* (2011) encontraram evidências de que a LA provoca efeitos positivos nos comportamentos dos seus colaboradores nomeadamente no desempenho, afirmando que os líderes autênticos têm seguidores que se identificam

com eles, sentindo-se psicologicamente mais positivos e assumindo uma maior responsabilidade no trabalho.

Os resultados deste estudo sugerem que as percepções dos colaboradores relativamente à LA não influenciam a forma como eles executam o seu trabalho. Este resultado pode dever-se às diferenças culturais dos participantes, que fazem com que o seu desempenho não dependa das suas percepções de LA mas sim, de outros fatores como, por exemplo, a satisfação com a gestão, felicidade, superação no trabalho e criatividade. Ou seja, parece que estes indivíduos, para apresentarem maiores níveis de *performance* no trabalho, não precisam de perceber autenticidade nos seus líderes, pois poderão valorizar mais outros aspetos mais relacionados consigo próprios. Por exemplo, precisam sentir-se satisfeitos com a gestão da organização e vivenciar emoções positivas frequentes e poucas emoções negativas, ao mesmo tempo que são capazes de superar os desafios e encontrar soluções para os problemas do dia-a-dia no trabalho. Parece que, dos comportamentos considerados neste estudo, a criatividade é estimulada pela LA enquanto a *performance* individual é estimulada por outros fatores, mas não pela LA. No entanto, esta relação (apesar de não ser significativa) parece ser mais forte para o grupo mais jovem e com menos tempo na organização.

Apesar do que foi referido acima, em relação à idade dos colaboradores, existe também a possibilidade, conforme foi referido no capítulo quadro concetual, de que os colaboradores mais recentes, por se encontrarem há pouco tempo na organização tenderem a assimilar principalmente os comportamentos positivos dos líderes (Jablin *et al.*, 1987). Enquanto os mais antigos tendem a sentir-se mais esgotados e menos motivados no trabalho. De igual forma, é possível que os indivíduos mais novos prestem mais atenção à autenticidade dos líderes fazendo com que desenvolvam melhor a sua tarefa.

### 5.1.2 O impacto das atitudes na criatividade e *performance* individual

#### *A satisfação com a gestão influencia positivamente a criatividade*

De acordo com as evidências, a satisfação com a gestão não explica a criatividade dos colaboradores. Ao contrário do que foi proposto, a satisfação com a gestão não parece influenciar o espírito criativo dos colaboradores. Ou seja, a hipótese H7 não foi suportada. Contrariamente ao que outros estudos (e.g: Locke, 1976, Gong, *et al.*, 2009 e Wang *et al.*, (2008) sugerem, os resultados mostram que para serem criativos, os colaboradores não precisam estar, necessariamente, satisfeitos com a gestão da organização. De acordo com estes resultados existem outros fatores que explicam a criatividade dos colaboradores, por exemplo, o empenhamento afetivo, a felicidade e a superação no trabalho.

Relativamente ao papel mediador da satisfação com a gestão na relação entre LA e criatividade, os resultados mostram que a satisfação com a gestão não apresenta qualquer influência sobre a criatividade. O que sugere que a LA não influencia a criatividade através da satisfação com a gestão. A evidência obtida não suporta a hipótese H7.1. Embora as percepções de LA influenciem positivamente a satisfação com a gestão, esta não contribui para desenvolver a criatividade. Os resultados apontam para a existência de outras variáveis mediadoras, como por exemplo, o empenhamento efetivo, a felicidade e a superação no trabalho.

#### *A satisfação com a gestão influencia positivamente a performance individual*

Os resultados deste estudo mostram que a satisfação com a gestão também não explica a *performance* individual dos colaboradores, sendo que a hipótese H8 não é suportada. Tal como acontece com a criatividade, os resultados do estudo mostram que a satisfação com a gestão não tem impacto na *performance* individual. Estes resultados não vão ao encontro dos estudos que defendem uma influência positiva da satisfação com a gestão na *performance* individual. Tal como acontece com a criatividade, a *performance* individual não é explicada pela satisfação com a gestão. Ou seja, podem existir outros fatores que não a satisfação com a gestão, que estimulam os colaboradores a

desempenharem melhor a sua tarefa. Assim, ao contrário do que sugerem alguns autores (por eg., Jensen e Luthans, 2006), o grau de satisfação dos colaboradores, com a gestão não explica o seu desempenho.

No que respeita ao papel mediador da satisfação com a gestão na relação entre a LA e a *performance* individual dos colaboradores, tendo em conta que duas das condições de mediação (LA explica a *performance* individual e satisfação com a gestão explica a *performance* individual) não se verificam, conclui-se que não existe mediação da satisfação com a gestão. Consequentemente, a hipótese H8.1 não foi suportada. O resultado remete-nos para a existência de outros mecanismos através dos quais a LA pode influenciar a *performance* individual.

### ***O empenhamento afetivo influencia positivamente a criatividade***

A hipótese H9 de que o empenhamento afetivo influencia positivamente a criatividade foi suportada. Ou seja, o empenhamento afetivo explica a criatividade dos colaboradores, sugerindo que, quando estão afetivamente empenhados com a organização, os funcionários desenvolvem ideias mais criativa. Atitudes criativas estão relacionadas com a sensibilidade em relação aos problemas, atração à complexidade, autonomia, autoconfiança (Barron e Harrington, 1981), persistência, realização profissional e dedicação ao trabalho (Rice, 2006). Estas são as características que promovem um vínculo afetivo entre o indivíduo e a organização e determinam a forma como a criatividade dos colaboradores é influenciada.

O resultado deste estudo é consistente com a literatura existente, que sugere que os colaboradores que demonstram maior empenhamento afetivo tendem a assumir com mais frequência comportamentos criativos (Organ e Ryan, 1995). A produção de ideias e soluções novas e úteis (Amabile, 1988, Binnewies, *et al.*, 2008) está relacionada com o tipo de vínculo que o indivíduo sente para com a organização a que pertence, o que faz com que o empenhamento afetivo desempenhe um papel essencial no comportamento criativo.

Como o empenhamento afetivo retrata um laço emocional para com a organização, é provável que os indivíduos que o exibam estejam motivados a dar uma maior contribuição à organização, apresentando ideias novas e criativas para solucionar os problemas que surgem. Geralmente, quando os indivíduos são mais empenhados afetivamente, são recompensados ao nível salarial, com benefícios e com oportunidades de carreira, o que os faz sentir necessidade de retribuir apresentando ideias criativas que acrescentam valor para a organização.

No que respeita à mediação do empenhamento afetivo na relação entre LA e criatividade, os resultados também suportaram a hipótese 9.1. Segundo os resultados expostos nas tabelas 4.2 e 4.5, o empenhamento afetivo é um dos mecanismos através do qual a LA influencia a criatividade. Os colaboradores com boas percepções acerca da autenticidade dos seus líderes, vêem o seu trabalho como uma vocação e não como um mero emprego, o que influencia de forma positiva a sua ligação afetiva para com a organização que, por sua vez, fomenta a sua criatividade. Para além do empenhamento afetivo, este estudo mostra que existem outras variáveis que medeiam a relação entre a LA e criatividade, nomeadamente a felicidade ou bem-estar afetivo e a superação no trabalho, pelo que se considera que existe uma mediação parcial do empenhamento afetivo. Conclui-se, portanto, que o empenhamento afetivo é um dos mecanismos que ajuda a explicar porque as percepções de LA influenciam, indiretamente, a criatividade dos colaboradores.

### ***O empenhamento afetivo influencia positivamente a performance individual***

Os resultados mostram que, ao contrário do que foi proposto, o empenhamento afetivo não explica a *performance* individual. Consequentemente, a hipótese H10 não foi suportada. Ao contrário do que se previu e do que outros estudos revelam (e.g Meyer e Herscovitch 2001, Meyer *et al.*, 2002), o laço afetivo dos colaboradores para com a organização não influenciou a sua *performance* individual. Ou seja, para a amostra em estudo, a ligação afetiva dos colaboradores para com a organização não apresenta qualquer poder explicativo significativo da sua *performance*. Este resultado pode estar relacionado com os traços culturais dos participantes mostrando que o seu desempenho não depende do

vínculo afetivo que têm com a organização, mas depende de outros fatores, nomeadamente da superação no trabalho e da criatividade.

No entanto, o resultado coincide com os resultados obtidos por Mehrabi *et al.* (2013), que não encontraram nenhuma relação entre o empenhamento organizacional e o desempenho, particularmente com os CCO. A "fraca relação entre o empenhamento afetivo e CCO" (um componente importante do desempenho individual), também foi encontrada e discutida em pesquisas anteriores (Carmeli e Colakoglu, 2005, p. 77). Por exemplo, Carmeli e Colakoglu (2005) propuseram a moderação da inteligência emocional na relação entre o empenhamento afetivo e CCO. Por outras palavras, eles descobriram que esta relação é mais significativa para os funcionários com inteligência emocional mais elevada.

O resultado deste estudo sugere a necessidade de novas investigações que mostrem que essa relação pode ser indireta ou objecto de fortes efeitos de moderação, uma vez que as baixas correlações com outras variáveis eliminam a possibilidade de multicolinearidade.

Em consequência do que foi acima exposto, a hipótese 10.1 não foi suportada. Pois, pode-se verificar que o empenhamento afetivo não medeia a relação entre a LA e a *performance* individual, nem a LA e o empenhamento afetivo influenciam a *performance* individual.

### ***A felicidade influencia positivamente a criatividade***

A hipótese H11 foi suportada. Os resultados mostram que a felicidade ou o bem-estar afetivo explica a criatividade dos colaboradores.

Conforme foi referido anteriormente, sendo a criatividade a produção de ideias novas e úteis, é muito provável que o espírito criativo seja influenciado pelo bem - estar afectivo no trabalho. Os resultados deste estudo mostram que realmente a criatividade dos colaboradores pode ser estimulada pela sua felicidade no trabalho. A relação entre felicidade e criatividade revela um resultado interessante que também é sugerido por



Wright e Cropanzano (2004) e Fredrickson (2001). Este resultado mostra que uma experiência frequente de emoções positivas e experiência infrequente de emoções negativas, ou seja, o bem-estar afetivo dos colaboradores no local de trabalho contribuem não só para a sua sobrevivência, mas também para o seu desenvolvimento quando confrontados com situações adversas, que podem estimular a sua criatividade. Ou seja, o desejo de encontrar novas informações, para explorar e assimilar novas ideias e desenvolver o seu próprio potencial, induzindo o indivíduo a ser criativo, é incentivado pelo seu estado de espírito, especificamente bem-estar afetivo, (Cropanzano Wright, 2004). Conforme sugeriu Fredrickson (2001), os funcionários com altos níveis de bem-estar afetivo são capazes de “alargar e construir” tornando-se mais criativos, flexíveis e física e mentalmente saudáveis.

Os resultados sugerem que a felicidade é um dos fatores que contribui para que os colaboradores apresentem cada vez mais ideias novas que representam valor acrescentado para a organização. Ou seja, as pessoas mais felizes tendem a ser mais criativas, (Isen, *et al.*, 1987).

Foi também proposto que a felicidade ou bem-estar afetivo medeia a relação entre LA e criatividade (Hipótese 11.1). Os resultados suportam esta hipótese, sugerindo que o espírito criativo dos colaboradores é influenciado pelas suas perceções de LA, através do seu bem-estar afetivo no trabalho. Através das tabelas 4.2 e 4.5 verifica-se que existe o efeito mediador da felicidade na relação entre LA e criatividade. Tal como o empenhamento afetivo, também a felicidade tem um efeito mediador entre estas duas variáveis, o que sugere que seja um efeito parcial conforme proposto inicialmente. Quando os funcionários percebem que os seus líderes são auto-conscientes das suas atitudes, compartilham abertamente as informações, os seus comportamentos são baseados em altos padrões de conduta ética e moral e analisam todos os dados relevantes antes de tomar uma decisão, tendem a sentir-se mais felizes no trabalho (Ilies, *et al.*, 2005) o que, conseqüentemente, aumenta a sua criatividade. Ou seja, as perceções de LA aumentam as emoções positivas dos trabalhadores que, por sua vez, estimulam a sua criatividade (Gavin e Mason, 2004; Dasborough and Ashkanasy, 2002).

### ***A felicidade influencia positivamente a performance individual***

A felicidade prediz a *performance* individual, o que suporta a hipótese H12. Tal como o esperado, a felicidade no trabalho influencia os colaboradores no desempenho da sua função. A frequência de experiências de emoções positivas e a infrequência de experiências de emoções negativas (Daniels, 2000) explica a *performance* individual. Este resultado é semelhante ao de outros estudos que sugerem que o bem-estar afetivo pode ser uma boa forma de promover a *performance* individual dos colaboradores e, conseqüentemente, a *performance* da própria organização (Daniels e Harris, 2000; Grant *et al.*, 2007; Lyubomirsky *et al.*, 2005). Empregados saudáveis e felizes tendem a ser mais produtivos no longo prazo, gerando melhores produtos e serviços, mais satisfatórios para os clientes e outras pessoas com as quais interagem e fazem negócios (Gavin e Mason, 2004). Também os resultados do estudo de Rego *et al.*, (2011) mostram que o desempenho dos funcionários, que vai além daquilo que é exigido, depende do bem-estar afetivo. Os resultados de Wright e Cropanzano (2000, 2004) sugerem que o nível de *performance* dos colaboradores depende da sua felicidade. De acordo com este estudo, maior *performance* individual deve-se a maiores níveis de bem-estar afectivo no trabalho. Ou seja, quanto maior for a felicidade dos colaboradores, maior será a sua *performance* individual.

Propôs-se também a hipótese de que a felicidade medeia parcialmente a relação entre a LA e *performance* individual (H12.1). Contudo, parece que uma das condições de mediação não é satisfeita (LA não explica a *performance* individual), pelo que, não existe mediação da felicidade.

### ***A superação no trabalho influencia positivamente a criatividade***

A hipótese de que a superação no trabalho explica a criatividade dos colaboradores (H13) foi suportada. Existem evidências de que a superação no trabalho tem impacto positivo e significativo sobre o espírito criativo dos colaboradores. De acordo com estes resultados e com a literatura existente, a capacidade das pessoas em angariar recursos escassos e superar os obstáculos na tentativa de alcançar os objetivos no trabalho (Licata *et al.*, 2003) estimula a sua criatividade. A motivação interna que os caracteriza contribui para que os colaboradores apresentem cada vez mais ideias novas e úteis (Organ e Ryan, 1995).

A superação no trabalho requer uma certa motivação interna por parte dos colaboradores que, por sua vez, pode fazer com que apresentem ideias novas e úteis (Organ e Ryan, 1995). Por outras palavras, o esforço adicional que os colaboradores estão dispostos a fazer no trabalho, acrescenta valor através de sugestões criativas e inovadoras. Quanto maiores forem as capacidades das pessoas em trabalhar com os poucos recursos que têm disponíveis, maiores serão as probabilidades de apresentarem ideias novas e úteis. As evidências levam a concluir que a superação dos colaboradores em relação ao seu trabalho é um fator importante para a criatividade.

Conforme referido acima, a criatividade é influenciada pela LA, na medida em que as características de um líder autêntico, nomeadamente o estilo inovador cognitivo e a motivação intrínseca estimulam o espírito crítico dos colaboradores (Jaskyte e Kisieliene, 2006; Yan Zhang *et al.*, 2011). No entanto, propôs-se que essa relação acontece tanto direta como indirectamente através do efeito mediador da superação no trabalho. Os resultados evidenciam esse efeito mediador, suportando assim a hipótese 13.1. Os líderes autênticos transmitem aos colaboradores persistência e uma certa motivação intrínseca (Rego *et al.*, 2012) que faz com que estes apresentem ideias novas e úteis (Organ e Ryan, 1995). Os resultados sugerem que, para além da superação no trabalho, também a felicidade e o empenhamento afetivo são mecanismos através dos quais a LA influencia a criatividade.

### ***A superação no trabalho influencia positivamente a performance individual***

De acordo os resultados, existe evidência de que a superação no trabalho prediz a *performance* individual suportando a hipótese H14. Esse resultado sugere que os comportamentos dos colaboradores, nomeadamente a sua *performance*, são influenciados pela motivação interna que caracteriza as pessoas que procuram superar os obstáculos com vista a atingir os objetivos relacionados com o seu trabalho, (Licata *et al.*, 2003). Como se pode verificar, existem outros estudos que também sugerem que a superação no trabalho influencia de forma positiva e significativa os colaboradores que procuram executar bem o seu trabalho, (Licata *et al.*, 2003, Rod e Ashill (2009).

Quando as pessoas conseguem superar o seu trabalho, esforçando-se para atingir os objetivos propostos, perante os desafios que enfrentam no trabalho, conseguirão melhores desempenhos. Ou seja, através da sua motivação interna, estarão sempre à procura de soluções para os seus problemas o que faz com que melhorem os seus níveis de *performance*. Tal como sugerem os estudos de Licata *et al.* (2003) e Campos (2004), este estudo apresenta evidências de que a habilidade em lidar com recursos escassos é fundamental para uma boa *performance*. Nas organizações onde os ganhos de produtividade fazem parte dos seus objetivos, apesar da pouca disponibilidade dos recursos, a superação no trabalho torna-se um fator de muita relevância.

Ainda em relação à superação no trabalho, esperava-se que esta variável mediasse parcialmente a relação entre a LA e *performance* individual. No entanto, apesar de a LA influenciar a superação no trabalho e esta, por sua vez, influenciar a *performance* individual, não existem evidências para a sua mediação na relação entre LA e *performance*. Nota-se também, que a LA não parece explicar a *performance* individual. Assim sendo a superação não influencia a relação entre estas duas variáveis.

### 5.2.3 O impacto da criatividade na *performance* individual

Como era esperado, a hipótese H15 foi suportada, ou seja, a criatividade explica a *performance* individual dos colaboradores. Este resultado assemelha-se a outros estudos (Avolio *et al.*, 2004, Luthans *et al.*, 2007) que sugerem que elevados níveis de *performance* individual são influenciados pelo espírito criativo e inovador dos colaboradores (Rashid *et al.*, 2004). A criatividade parece ser um dos antecedentes importantes do desempenho individual.

As evidências sugerem que os colaboradores mais criativos estão sempre à procura de desafios e esforçam-se por cumprir os seus objetivos o que, conseqüentemente, melhora a sua *performance* (Luthans *et al.*, 2007). Por outras palavras, a conseqüente produção de ideias novas e úteis parece incentivar os colaboradores a trabalharem em prol dos seus objetivos e da própria organização. Os resultados sugerem que os colaboradores com mais iniciativas criativas estão sempre à procura de desafios e esforçam-se para

atingir os objetivos delineados tornando-se mais propensos a atingir elevados níveis de *performance* tanto ao nível individual como organizacional (Rashid *et al.*, 2004).

### **5.3 Conclusão**

Neste capítulo, discussão dos resultados, foram discutidos os principais resultados apresentados no capítulo anterior. A discussão dos resultados permite fazer a comparação entre justificação teórica das hipóteses apresentadas e os resultados obtidos. Foi feita uma breve introdução do capítulo, seguida das análises e discussão dos resultados alcançados relativamente ao impacto da LA nas atitudes e comportamentos, ao impacto das atitudes nos comportamentos, bem como o impacto da criatividade na *performance* individual.



### CONCLUSÕES

---

Este capítulo destina-se às conclusões do estudo. Primeiramente apresenta-se esta breve introdução, seguida das conclusões gerais do estudo e das implicações teóricas e práticas do estudo. Finalmente apresentam-se as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

#### **6.1 Conclusões gerais, implicações teóricas e práticas**

##### **6.1.1 Conclusões gerais**

Conforme foi referido anteriormente, a literatura sugere que a LA se encontra positivamente associada a importantes atitudes e comportamentos das pessoas no seu local de trabalho. Não obstante, existem poucos estudos sobre esta temática. Conforme referido anteriormente, existem muitos estudos sobre a liderança e suas consequências, mas pouco tem sido feito, em relação à LA e seu impacto nas atitudes e comportamento dos colaboradores.

Este estudo procura responder aos apelos de alguns autores, nomeadamente Nazari e Emani (2012) que alertam para a necessidade de mais estudos que se focalizem na LA como sendo a representação das várias formas positivas de liderança e de Avolio e Mhatre (2012), que incentivam mais investigações que se concentrem nos mecanismos através dos quais a LA influencia os colaboradores.

No sentido de colmatar a lacuna existente e reduzir a escassez dos estudos, este estudo apresenta um modelo que engloba um conjunto de variáveis que permite uma visão holística dos diversos impactos da LA sobre as atitudes dos colaboradores, a criatividade e a *performance* individual. Ou seja, procura-se perceber os efeitos das percepções de LA nos colaboradores, nomeadamente na sua satisfação com a gestão, na sua ligação afetiva para com a organização, na sua felicidade, na sua superação no trabalho, na sua criatividade e na sua *performance* individual. De uma forma geral, obteve-se evidências de que as percepções de LA predizem as atitudes dos colaboradores no que respeita à satisfação com a gestão, empenhamento afetivo, felicidade e superação no trabalho. No que respeita ao comportamento dos colaboradores, parece que a LA explica a sua criatividade tanto diretamente como através do empenhamento afetivo, felicidade e superação no trabalho e que não representa um fator de determinante no estímulo de melhores *performances* dos colaboradores.

Testou-se também os efeitos das atitudes nos comportamentos dos colaboradores. As evidências apontam que todas as variáveis atitudinais explicam a criatividade excepto a satisfação com a gestão. As evidências também sugerem que a superação no trabalho e a felicidade explicam a *performance* individual e que satisfação com a gestão e o empenhamento afetivo não parecem ser fatores de muita relevância.

As evidências sugerem ainda que, a criatividade dos colaboradores prediz a sua *performance* individual.

Este estudo, apresenta também uma análise detalhada dos efeitos de mediação de algumas variáveis atitudinais na relação entre LA, a criatividade e a *performance* individual. Verificou-se que o empenhamento afetivo, a felicidade e a superação no trabalho medeiam parcialmente a relação entre a LA e criatividade.



Para além dos efeitos de mediação, apresentou-se um estudo do impacto de contextos específicos e introduziu-se os efeitos de moderação nas relações entre as variáveis acima mencionadas. Constatou-se que a variável idade modera a relação entre a LA e (a) empenhamento afetivo, (b) criatividade e (c) *performance* individual, e que antiguidade modera a relação entre a LA e (a) satisfação com a gestão, (b) criatividade e (c) *performance* individual.

Este estudo fornece igualmente implicações teóricas (seção 6.1.2) e práticas (6.1.3) que são de grande relevância tanto para as organizações como também para os líderes e gestores, incentivando-os a adotarem comportamentos autênticos.

### 6.1.2 Implicações teóricas

Conforme se referiu anteriormente, alguns autores têm alertado para a necessidade de mais investigação que procure perceber os mecanismos através dos quais a LA influencia as respostas afetivas dos colaboradores (por ex. Avolio e Mhatre, 2012). Existem estudos empíricos e conceptuais que focam a relação entre liderança e outras variáveis, nomeadamente o empenhamento organizacional, mas pouco tem sido feito sobre a forma como a autenticidade dos líderes influencia a criatividade e *performance* individual dos colaboradores. Este estudo ajuda a explicar este processo apresentando a cadeia de efeitos entre a LA, atitudes e comportamento dos colaboradores.

Os resultados sugerem que as perceções que os colaboradores têm acerca da autenticidade do líder, explicam a sua criatividade diretamente e indiretamente através do efeito mediador das atitudes dos colaboradores, nomeadamente empenhamento afetivo, felicidade e superação no trabalho. Por outras palavras, a LA promove relações positivas entre os líderes e seus seguidores (George, 2003) que resultam em melhores atitudes, o que consequentemente melhora os seus comportamentos.

Os resultados sugerem ainda que a LA não explica diretamente a *performance* individual dos colaboradores, mas indiretamente através da satisfação com a gestão, felicidade e superação no trabalho.

Os resultados da presente investigação são coerentes com pesquisas anteriores sugerindo que os líderes autênticos podem estimular atitudes e comportamentos positivos dos seus seguidores. No entanto, importa frisar um resultado interessante, o facto de a LA não influenciar diretamente a forma como se exerce o papel na empresa ou a *performance* individual.

Os dados sugerem ainda que as relações existentes entre a LA, atitudes e criatividade e *performance* individual são moderadas por variáveis que estão relacionadas com os próprios colaboradores. Tanto a idade como a antiguidade assumiram papéis moderadores na relação entre as variáveis acima mencionadas. O impacto da LA nas atitudes, na criatividade e na *performance* individual é mais forte ou mais fraca dependendo da sua idade e/ou da sua antiguidade na organização (menos de 33 anos, mais de 33 anos e se são recentes ou antigos).

Este estudo apresenta assim contribuições relevantes. Para além de considerar os efeitos mediadores das atitudes na relação entre a LA, criatividade e *performance* individual, também se introduziu o efeito moderador da idade e antiguidade. Por outro lado, os resultados desta investigação contribuem para o enriquecimento da literatura sobre os efeitos da LA na criatividade e na *performance* individual sugerindo que o empenhamento afetivo, a felicidade e a superação no trabalho são alguns dos mecanismos através dos quais essas relações operam e que a idade e a antiguidade podem diminuir ou aumentar esses efeitos.

Estes resultados são significativos, na medida em que sugerem a necessidade da existência de climas organizacionais e condições de trabalho com qualidade, que podem ser proporcionados pelos líderes. Essas condições assumem um papel importante na promoção de atitudes mais positivas e melhores comportamentos dos colaboradores que, posteriormente, contribuem para melhorar os resultados da organização.

Importa frisar que estes construtos, nomeadamente a LA, a felicidade e a superação no trabalho estão pouco explorados na literatura, pelo que esta investigação revela a necessidade de maior atenção, tanto pelos investigadores como pelos praticantes ou meio empresarial.

### 6.1.3 Implicações práticas

Na atual conjuntura onde se impõe às organizações rápidas e constantes mudanças, as atitudes e os comportamentos dos seus colaboradores são aspectos críticos para os gestores. Por outro lado, importa referir que as pessoas reagem atitudinal e comportamentalmente ao modo como sentem que são tratadas pela organização. Esta investigação sugere que, para se conseguirem indivíduos criativos e que desempenhem bem o seu papel, é preciso que, de entre outros fatores, os mesmos estejam empenhados afetivamente com a organização, se sintam felizes, capazes de superar os obstáculos do dia-a-dia no trabalho e, para isso, é preciso que percecionem autenticidade nos líderes.

Os resultados desta investigação contribuem para uma melhor compreensão da LA e sua implicação nas atitudes, criatividade e *performance* individual. São resultados importantes para os gestores, na medida em que contribuem para o estímulo de melhores atitudes por parte dos colaboradores, nomeadamente no que respeita à sua satisfação com a gestão, a sua ligação afetiva para com a organização, o seu bem-estar no trabalho e a sua habilidade em superar os desafios e encontrar soluções para os problemas que surgem no trabalho. Estes fatores fazem com que os colaboradores se tornem mais criativos e exerçam melhor as suas tarefas.

Face a estes resultados, podemos sugerir que as organizações devem concentrar-se na selecção e formação de líderes que (a) possuam autoconsciência das suas forças e fraquezas bem como do impacto das suas ações na vida das outras pessoas, (b) demonstram transparência nas suas relações com os outros, manifestando comportamentos de partilha de informações, pensamentos e sentimentos reais na sua relação interpessoal, (c) sejam orientados por normas de conduta moral e que agem de acordo com elas, em detrimento das pressões dos grupos, organizações ou sociedade e (d) analisam objetivamente todas as informações relevantes antes de tomar decisões. Estas características proporcionam bons resultados não só ao nível individual mas também ao nível organizacional.

Pode-se observar que as perceções de LA parecem determinar tanto a satisfação dos colaboradores com a gestão da organização, como a sua ligação afetiva para com a

mesma. Parecem também determinar a felicidade dos colaboradores bem como a sua capacidade de superar os desafios do trabalho e de encontrar soluções para os problemas. Para além disso, a LA mostrou ter um papel importante na criatividade dos colaboradores.

Nesse sentido, sugere-se que as organizações apostem na seleção de líderes com características autênticas, bem como na formação e desenvolvimento de líderes neste mesmo sentido para que se assista ao seu impacto positivo sobre os colaboradores.

Ao mostrar que as percepções de LA predizem a criatividade, diretamente e através do papel mediador das atitudes, este estudo fornece aos profissionais possíveis caminhos para agirem a favor de uma força de trabalho muito mais satisfeita, empenhada, feliz e criativa.

Os líderes devem agir de uma maneira confiável, honesta, respeitosa e cortês, cultivando a sua credibilidade, bem como dos seus seguidores. Os líderes autênticos devem compreender a importância da relação positiva com os seguidores, uma vez que, a qualidade do relacionamento pode ser uma determinante importante do sucesso. Tal como sugere George (2003), ao "liderar com o coração", os líderes estarão mais capazes de estabelecer relações mais estreitas com os colegas e seguidores.

A investigação realizada permite ainda sugerir que as organizações, nomeadamente em Cabo Verde, devem apostar em climas autenticizantes (Kets de Vries (2001) inclusive na formação de líderes autênticos, fomentando assim, o positivismo em relação às atitudes e comportamentos dos colaboradores. Um outro aspecto a considerar, e que é bastante importante para as organizações em Cabo Verde, é evitar o seu *brain drain* (fuga de cérebros) através de climas organizacionais mais positivos. Ou seja, através da criação de ambientes em que os líderes possam (a) desenvolver um sentido de propósito nos colaboradores, (b) proporcionar o sentido de autodeterminação, (c) mostrar que as contribuições dos colaboradores são tidas em conta e que produzem efeitos significativos, (d) proporcionar-lhes o sentido de competência e (e) de pertença para com a organização, (f) mostrar-lhes maior sentido de divertimento e (g) de significado para as suas vidas através do trabalho.

De uma forma geral, com esta investigação pretende-se contribuir para que a LA seja considerada não só pela comunidade académica mas também pelo meio empresarial, particularmente, no que respeita à introdução de potenciais ações corretivas dada a sua relevância na promoção do desempenho individual e conseqüente desempenho organizacional.

## 6.2 Limitações e estudos futuros

Este estudo, como qualquer outro desta natureza, enfrenta algumas limitações ao nível metodológico, que apontam oportunidades para pesquisas futuras. Em primeiro lugar, encontra-se a questão do arquipélago de Cabo Verde possuir ilhas distantes umas das outras, o que dificulta a deslocação para um trabalho de campo. Sendo assim, sugere-se que, em pesquisas futuras, sejam recolhidos dados de todas as ilhas. Foi também limitador o facto de ter sido inquirida uma amostra de conveniência cuja representatividade pode ser questionável.

Uma outra limitação diz respeito à recolha de dados num único momento temporal e através da mesma fonte, comportando riscos de contaminação pela variância do método comum (Podsakoff *et al.*, 2003). No entanto, certas medidas preventivas foram realizadas, tal como o teste de Harman, a “*marker variable*” ou variável marcador e outros procedimentos descritos anteriormente no capítulo metodológico, para reduzir ou eliminar possíveis desvios. Estas medidas revelaram que a variância do método comum não constitui uma ameaça à validade do estudo. No entanto, estudos futuros poderão recolher os dados em diferentes momentos temporais ou através de um método de dupla fonte em que o colaborador descreverá, por exemplo, as perceções de LA e empenhamento afetivo e o seu superior hierárquico descreverá a sua perceção sobre a criatividade do colaborador e a sua *performance*.

Investigações futuras poderão testar se outras variáveis, como por exemplo, a identificação organizacional, perceções de justiça organizacional ou contrato psicológico medeiam ou moderam a relação entre LA, criatividade e *performance* individual. Pode também investigar-se se os fatores organizacionais, nomeadamente a dimensão da empresa

ou o sector de atividade ou até outros fatores individuais (habilitações literárias), moderam essas relações. Estudos futuros poderão analisar essas relações em organizações que operam em diferentes culturas, o que permitirá testar se os resultados encontrados se replicam em organizações com culturas diferentes.

Não obstante essas limitações, o estudo fornece o seu contributo para a literatura dos estudos organizacionais analisando a influência da LA nas atitudes e comportamento dos colaboradores, e abre novos caminhos de pesquisa. Contribui ainda para ajudar a compreender a realidade das organizações Cabo-verdianas, no que diz respeito às perceções de LA, atitudes dos colaboradores, bem como a sua criatividade e *performance* individual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Aaújo, A. P. (1985) *Motivação e satisfação no trabalho: uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da teoria da motivação e higiene formulada por F. Herzberg*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- Abbad, G. S.; Torres, C. V. (2002) “Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: Aplicações, problemas e soluções” *Estudos de Psicologia, Natal*. 7, 19-29.
- Alencar, E.; Fleith, D. (2003) “Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade. Psicologia” *Teoria e Pesquisa*. 19 (1), 1-8.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1990) “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization” *Journal of Occupational Psychology*. 63(1), 1-18.
- Alok K., (2014) "Authentic leadership and psychological ownership: investigation of interrelations" *Leadership and Organization Development Journal*. 35 (4), 266-285.
- Amabile, T. M. (1983) *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1988) “A model of creativity and innovation in organizations”. In Staw, B. M.; Cummings, L. L. (Eds.), *Research in organization behavior*. 10, (123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996) “Assessing the work environment for creativity Reproduced with permission of the copyright owner” *Academy of Management Journal*. 39, 1154.

- Amabile, T. M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J.; Herron, M. (1996) “Assessing the work environment for creativity” *Academy of Management Journal*. 39(5), 1154-1185
- Amabile, T. M.; Tighe, E. (1993) *Questions of creativity*. In Brocman, J. (Eds.), *Creativity: The Reality Club 4*, 7-27. New York: Touchstone.
- Amabile, T. M.; Hennessey, B. (1992) *The motivation for creativity in children*. In Boggiano, A. K.; Pittman, T. (Eds.). *Achievement and motivation: A social-developmental perspective*. Cambridge: University Press.
- Anderson, D. R.; Sweeney, D. J.; Williams, T.A. (2007) *Estatística aplicada à administração e economia*. São Paulo: Cengage Learning.
- Ang, S.; Van Dyne, L.; Koh, C. (2006) “Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence” *Group and Organization Management*. 31, 100-123.
- Araújo, A. P. (1985) *Motivação e satisfação no trabalho: uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da teoria da motivação e higiene formulada por F. Herzber*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo.
- Arbuckle, J. L. (2008) *Amos 17 users' guide*. Chicago, IL.SPSS.
- Avey, J. B.; Reichard, R. J.; Luthans, F.; Mhatre, K. H. (2011) “Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance” *Human Resource Development Quarterly*. 22(2) 127-152.
- Avolio, B. (2005) *Leadership development in balance: made/born*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Avolio, B. (2010) “Pursuing authentic leadership development”. University of Nebraska-Lincoln. Consultado a 16 de Maio de 2014 em [www.hbs.edu/leadership/docs/avolio-paper.pdf](http://www.hbs.edu/leadership/docs/avolio-paper.pdf).



- Avolio, B.; Mhatre, K. H. (2012) Advances in theory and research on authentic leadership. In Cameron K. S.; Spreitzer G. (Eds.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 773-783. Oxford: Oxford University Press.
- Avolio, B.; Gardner W. (2005) “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership” *The Leadership Quarterly*. 16, 315-338.
- Avolio, B.; Gardner, W.; Walumbwa, F.; Luthans, F.; May, D.R. (2004) “Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors” *The Leadership Quarterly*. 15, 801-823.
- Avolio, B.; Luthans, F. (2006) “The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating” *Authentic Leadership Development*. McGraw-Hill, New York.
- Aycan, Z.; Eskin, M. (2005) “Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: the case of Turkey.” *Sex Roles*. 53(7/8), 453–471.
- Bal, P. M.; De Lange, A. H.; Jansen, P. G. W.; Van der Velde, M. E. G. (2008) “Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator” *Journal of Vocational Behavior*. 72, 143-158.
- Bandura, A. (1977) *Social learning theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A.; Jourden, F. J. (1991) “Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making” *Journal of Personality and Social Psychology*. 60, 941- 951.
- Baron, R. M.; Kenny, D. A. (1986) “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations” *Journal of Personality and Social Psychology*. 51, 1173-1182.
- Bateman, T. S.; Organ, D. W. (1983) “Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship” *Academy of Management Journal*. 26(4), 587-595.

- Beck, K.; Wilson, C. (2000) “Development of affective organizational commitment: Across-sequential examination of change with tenure” *Journal of Vocational Behavior*. 56, 114-136.
- Becker, T. E.; Klein, H. J.; Meyer, J. P. (2009) “Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. In Klein, H. J.; Becker, T. E.; Meyer J. P. (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 419-452). New York: NY: Routledge, Taylor e Francis Group
- Bell, J. (2004) *Como Realizar um Projecto de Investigação*, 3ª ed. Lisboa: edição Gradiva.
- Bergman, M. E., Benzer, J. K. e Henning, J. B. (2009) “The role of individual differences as contributors to the development of commitment”. In H. J. Klein, T. E. Becker e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 217-252). New York: Routledge.
- Binnewies, C.; Ohly, S.; Niessen, C. (2008) “Age and creativity at work: The interplay between job resources, age and idea creativity” *Journal of Managerial Psychology*. 23(4) 438-457.
- Biswas, S.; Verma, A. (2007) “Psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance” *Journal of Applied Psychology*. 81, 358-368.
- Blau, G. J. (1985) “The measurement and prediction of career commitment” *Journal of Occupational Psychology*. 58, 277-288.
- Bradley, G. (2007) “Job Tenure as a Moderator of Stressor-Strain Relations: A Comparison of Experienced and New-start Teachers” *Work and Stress*. 21 (1), 48-64.
- Brand, A. (1998) “Knowledge management and innovation at 3M” *Journal of knowledge Management*. 2 (1), 17-22.
- Brewerton, P.; Millward, L. (2001) *Organisational Research Methods*. Great Britain: Sage Publications Ltd

- Caetano, A.; Tavares, S. (2000) *Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus*. In M. Cabral, J. Vala e J. Freire (Eds.), *Atitudes sociais dos Portugueses: Trabalho e cidadania* (pp. 97-121). Lisboa: ICS.
- Cameron, K. S.; Bright, D.; Caza, A. (2004) "Exploring the relationships between OV and Performance" *American Behavioral Scientist*. 47(6), 766-790.
- Campbell, J. (1990) "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology". In Dunnette, M.; Hough, L. (eds) *Handbook of organizational and industrial psychology*. 687-732, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.
- Carmeli, A.; Meitar, R.; Weisberg, J. (2006) Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*. 27(1), 75-90.
- Carochinho, J. (1998) *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: Um estudo empírico na banca com base no modelo dos valores contrastantes*. Tese de mestrado não publicada. Lisboa. ISCTE.
- Caza, A.; Bagozzi, R.P.; Woolley, L.; Levy, L.; Caza, B.B. (2010) "Psycho-logical capital and authentic leadership: Measurement, gender and cultural extension" *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2, 53-70.
- Chambel, M. J.; Curren, L.; Ferreira, L.; Morais, M. A. (2000) *A gestão de recursos humanos e as perceções, atitudes e bem-estar dos trabalhadores: um estudo comparativo entre dois casos*. In Gomes, A.; Caetano, A.; Keating, J.; M. P. Cunha (Eds.), *Organizações em transição* (pp. 281-300). Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Chen, G.; Yang, P.; Kattawar G.W.; Mishchenko, M.I., (2006) "Scattering phase functions of horizontally oriented hexagonal ice crystals." *Journal of Quantitative Spectroscopy and Radiative Transfer*. 100, 91-102.
- Chen, S.H.; Yang, C. C.; Shiau, J.Y.; Wang, H.H. (2006) "The development of an employee satisfaction model for higher education" *The TQM Magazine*.18(5), 484-500.

- Choi, J. N. (2007) “Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes” *Journal of Organizational Behavior*. 28(4)467-484.
- Churchil, G. A.; Ford, N. M.; Walker, O. C. (1974) “Measuring job satisfaction of industrial salesmen” *Journal of Marketing Research*. 11(3), 254-260.
- Cobb, A. T.; Frey, F. (1996) “The effects of leader fairness and pay outcomes on superior/subordinate relations” *Journal of Applied Social Psychology*. 26, 1401-1426.
- Coda, R. (1986) *Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos*. Tese de doutoramento, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- Comer, J. M., Machleit, K. A., (1989) Psychometric assessment of a reduced version of indsales. *Journal of Business Research*. 18(4), 291- 302.
- Cooper-Hakim, A.; Viswesvaran, C. (2005) “The construct of work commitment: Testing an integrative framework” *Psychological Bulletin*. 131(2), 241-259.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, culture, and person: a systems view of creativity. In Sternberg, R. J. (Eds.), *The Nature of Creativity*: 325-339. New York: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Cunha, M. P.; Rego, A. (2002) “GNOMO, Grupo permanente de Normalização do vocabulário organizacional” *Comportamento Organizacional e Gestão*. 8, 11-14.
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P.; Rodrigues, S. B. (2002) *Manual de estudos organizacionais*. Lisboa: RH editora

- Curran, P. J.; West, S. G.; Finch, G. F. (1996) “The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis” *Psychological Methods*. 1, 16 -29.
- Daniels, K. (2000) “Measures of five aspects of affective well-being at work” *Human Relations*, 53, 275–294.
- Daniels, K.; Harris, C. (2000) “Work, psychological well-being and performance. *Occupational Medicine*”.50 (5), 304-309.
- Darvish, H. Rezaei, F. (2011) “The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment” *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. 6(3), 421-436.
- Dasborough, M. T.; Ashkanasy, N. M. (2002) “Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships” *The Leadership Quarterly*. 13, 615-634.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1985) “The general causality orientations scale: Self-determination in personality” *Journal of Research in Personality*. 19,109-134.
- Dela Coleta, J. A.; Dela Coleta, M. F. (2006) “Felicidade, bem-estar subjetivo e comportamento acadêmico de estudantes universitários” *Psicologia em Estudo*, 11(3), 533-539.
- Deluga, R. J. (1994) “Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- DeVellis, R.F. (1991) “Scale Development: theory and applications” *Applied Social Research Methods Series*. 26. Newbury Park: Sage.
- Diener, E. (2000) “Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index” *American Psychologist*. 55(1), 34-43.

- Diener, E.; Suh, E. M. (1999) “National differences in subjective well-being.” In Kahneman, D. Diener, E., Schwartz, N.; (Eds) *Well-being the foundations of hedonic psychology* New York: Russell-Sage, 434–450.
- Diener, E.; Larsen, R. J. (1993) “The subjective experience of emotional well-being.” In Lewis, M.; Haviland, J. M. (Eds), *Handbook of emotions* ( 405–415) New York: Guilford Press.
- Diener, E.; Oishi, S.; Lucas, E. (2003) “Personality, culture and Subjective Well-Being: emotional and cognitive evaluations of life” *Annual Review of Psychology*. (54), 403-425.
- Diener, E.; Suh, E. M.; Lucas, R. E.; Smith, H. E. (1999) “Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Donovan, D.T.; Brown, T.J.; Mowen, J.C. (2004) “Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviours” *Journal of Marketing*. 68, 128-146.
- Dua'a, A. R. M.; Fais, A.; Hamid, M. G., (2013) “Job Satisfaction and Turnover Intention Based on Sales Person Standpoint” *Middle-East Journal of Scientific Research*. 14 (4), 525- 531.
- Duarte, A. P.; Neves, J. (2010) “Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional”. In Vaz, E.; Meirinhos, V. (Eds.), *Recursos Humanos: Das Teorias às Boas Práticas* (111-125). Penafiel: Editorial Novembro.
- Dutton, J. E.; Glynn, M. A. (2008) “Positive Organizational Scholarship’, In Barling, J.; Copper, C. L. (eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Sage, Thousand Oaks, CA), 693–712.
- Echambadi, R.; Campbell, B.; Agarwal, R. (2006) “Encouraging best practice in quantitative management research: An incomplete list of opportunities” *Journal of Management Studies* .43(8), 1801-1820.

- Eddy, S.; Sears, G.J. (2011) “CEO Leadership Styles and the Implementation of Organizational Diversity Practices: Moderating Effects of Social Values and Age.” *Journal of Business Ethics*.10, 41-52.
- Edmondson, A. C. (2008) “The competitive imperative of learning” *Harvard Business Review*. 60-67.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S. e Sowa, D. (1986) “Perceived Organizational Support” *Journal of Applied Psychology*. 71(3), 500-507.
- Erickson, R. J. (1995) “The importance of authenticity for self and society”*Symbolic Interaction*. 18 (2), 121-144.
- Ferreira, J.; Neves, J.; Caetano (2001) *Manual de psicossociologia das organizações*, Alfragide: McGraw-Hill Portugal
- Figueiredo, P. (2009) *Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. Rio de Janeiro:LTC/GEN
- Fisher C. D.(2010) “Happiness at work” *International Journal of Management Reviews*, 12, 384–412.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981) “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error” *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fredrickson B.; Dutton, J. (2008) “Unpacking positive organizing: Organizations as sites of individual and group flourishing” *Journal of Positive Psychology*. 3, 1-3
- Fredrickson, B (2003) “The value of positive emotions” *American Scientist*. 91, 330- 335.
- Fredrickson, B. L.; J. E. Dutton (2008) “Unpacking Positive Organizing: Organizations as Sites of Individual and Group Flourishing” *Journal of Positive Psychology*. 3(1), 1-3.
- Frey, B. S. (2008) *Happiness: a revolution in economics*. Cambridge: The MIT Press.

- Gagné, M.; Deci, E. L. (2005) “Self-determination theory and work motivation.” *Journal of Organizational Behavior*. 26, 331–362.
- Gardner, H. (1988) *Creative lives and creative works: A synthetic scientific approach*. (Ed.), *The nature of creativity*: pp. 298–321. Cambridge University Press
- Gardner, W. L.; Coglisier, C. C.; Davis, K. M.; Dickens, M. P. (2011) “Authentic leadership: A review of the literature and research agenda” *The Leadership Quarterly*. 22, 1120–1145.
- Gardner, W.; Avolio, B.; Luthans F.; May, D.; Walumbwa F.; (2005) “Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development” *The Leadership Quarterly*. 16, 343-372.
- Gaudêncio, P.; Coelho, A.; Ribeiro, N.; (2014) "Organisational Csr Practices: Employees' Perceptions And Impact On Individual Performance “*International Journal of Innovation Management*”. 18 (04).
- Gavin, J. H.; Mason, R. O. (2004) “The virtuous organization: The value of happiness in the workplace” *Organizational Dynamics*. 33(4), 379-392.
- George, D.; Yancey, G. (2004) “Taking stock of America’s attitudes on cultural and diversity: An analysis of public deliberation on multiculturalism, assimilation, and intermarriage” *Journal of Comparative Family Studies*. 35(1), 1-19.
- George, J. (2007) “Creativity in organizations” *Academy of Management Annals*. 1, 439 – 477.
- George, J. M.; Zhou, J. (2007) “Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity” *Academy of Management Journal*. 50, 605-622.
- George, W. (2003) *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass, 11-45.
- Ghiglione, R.; B. Matalon (1993) *O inquérito – teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.



- Ghorbani, V. (2009) *Fundamentals of Management*, 2nd Edition, Azarbaad Publication, Tehran
- Harvey, P., Martinko, M.J., Gardner, W.L., “Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 12(1), 1-11.
- Gil, A. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 5ª ed. S. Paulo: Atlas.
- Goleman, D.; Bennis, W.; O’toole, J. (2009) *Transparência – como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade*. Lisboa: Gradiva.
- Gong, Y.; Huang, J. C.; Farh, J. L. (2009) “Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy.” *Academy of Management Journal*. 52, 765-778.
- Grant, A. M.; Christianson, M. K.; Price, R. H. (2007) “Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs” *Academy of Management Perspectives*. 21, 51-63.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. e Gaertner, S. (2000) “A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium” *Journal of Management*. 26(3), 463-488.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. (2009) *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. (2005; 2006) *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Haller, M.; Hadler, M. (2006) “How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: an international comparative analysis” *Social Indicators Research*. 75, 169-216.
- Hannes, L.; Palanski, M.; Simons, Tony (2012) “Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance” *Journal of Business Ethics*. 107(3), 255– 264.

- Harman, H. H. (1967) *Modern Factor Analysis*. Chicago:IL: University of Chicago Press.
- Harrington, D.; Akehurst, G. (2000) “An empirical study of service quality implementation” *The Services Industry Journal*. 20 (2), 133-156.
- Harris, R. B. (1989) “Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework” *Advances in Nursing Science*. 11 (2), 12-28, 1989.
- Harter, S. (2002) *Authenticity*. In Snyder, C.R.; S.J. Lopez (Eds.) *Handbook of Positive Psychology*, 382-394. London: Oxford University Press.
- Haybron, D. (2000) "Two Philosophical Problems in the Study of Happiness". *Journal of Happiness Studies*. 207-225.
- Heerwagen, J. H. (2002) “Creativity” *Organizational Creativity*,1-12.
- Heller, D.; Watson, D.; Ilies, R. (2004) “The Role of Person vs. Situation in Life Satisfaction: A Critical Examination.” *Psychological Bulletin*. 130, 574-600.
- Hennessey, B. A.; Amabile, T. M. (1988). The conditions of creativity. Un Sternberg, R. J. (Eds.), *The nature of creativity*: 11-38. New York: Cambridge University Press.
- Hennessey, B. A; Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual review of psychology*, 61, 569-98.
- Herrbach, O.; Mignonac, K. (2004) How organizational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*. 14(4), 76–88
- Hess, T. M.; Auman, C. (2001) “Aging and social expertise: The impact of trait-diagnostic information on impressions of others” *Psychology and Aging*. 16(3), 497-510.
- Hill, M. M.; A. Hill, (2000) *Investigação por questionário*, Lisboa, Sílabo.
- Hinshaw, A. S.; Atwood, J. R. (1982) “Anticipated turnover: A preventive approach” *Western Journal of Nursing Research*. 3, 54-55.

- Hinshaw, A.S; Atwood, J.R. (1983) “Nursing staff turnover, stress, and satisfaction: models, measures, and management” *Annual Review of Nursing Research*.1, 133–153.
- Hopkins, S. M.; Weathington, B. L. (2006) “The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization” *Journal of Psychology*. 140(5), 477-498.
- Huang, X.; Shi, K.; Zhang, Z.; Cheung, Y. L. (2006) “The Impact of Participative Leadership Behavior on Psychological Empowerment and Organizational Commitment in Chinese State-owned Enterprises: The Moderating Role of Organizational Tenure.” *Asia Pacific Journal of Management*. 23 (3), 345-367.
- Ilies, R.; Morgeson, F. P.; Nahrgang, J. D. (2005) “Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes” *The Leadership Quarterly*.16, 373-394.
- Isen, M.; Daubman, A.; Nowicki, P. (1987) “Positive affect facilitates creative problem solving”, *Journal of Personality and Social Psychology*. 52, 1122–1131.
- Jablin, F. M.; Putnam, L. L.; Roberts, K. H.; Porte, L. W. (1987) *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park, CA: Sage.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. e Marshall, G. W. (2005) “A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research” *Journal of Business Research*. 58, 705-714.
- Jaros, S. T. (1997). “An assessment of Meyer and Allen’s (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions” *Journal of Vocational Behavior*. 51(5), 319-337.
- Jaskyte, K.; Kisieliene, A. (2006) “Determinants of Employee Creativity: A Survey of Lithuanian Nonprofit Organizations” *International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University*.17, 133 – 141.

- Jensen, S. M. e Luthans, F. (2006) "Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership" *Journal of Managerial Issues*. 18(2), 254-273.
- Jeroen P.J.; Deanne N. D.(2007). "How leaders influence employees' innovative behaviour" *European Journal of Innovation Management*. 10(1), 41 – 64.
- Kaiser, H.F.; Rice, J. (1974) "Little Jiffy, Mark IV" *Educational and Psychological Measurement*. 34, 111 -117.
- Kanungo, R. N.; Misra, S. (1992) "Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills" *Human Relations*. (12), 1311-1332.
- Karatepe, O. M.; Aga M., (2013) "The effect of job resourcefulness on role stress, emotional exhaustion and overall performance: a study of frontline bank employees" *Journal of Financial Services Marketing*. 18 (2), 91-105.
- Kasser, T.; R. M. Ryan (1996) "Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals" *Personality and Social Psychology Bulletin*. 22, 280–287.
- Katz, R. (1978) "Job longevity as a situational factor in job satisfaction" *Administrative Science Quarterly*. 23, 204-223.
- Kernis, M. H. (2003) "Toward a conceptualization of optimal self-esteem" *Psychological Inquiry*.14, 1-26.
- Kernis, M.H. e Goldman, B.M. (2005) "From thought and experience to behaviour and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity". In Tesser, A.; Wood, J.V.; Stapel, D. (Eds.). *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective*, New York: Psychology Press, 31-52.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001) "Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies" *Human Relations*. 54(1), 101-111.

- Kiefer, T. (2005) “Feeling bad: *Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change.*” *Journal of Organizational Behavior*. 26, 875–897.
- Kirton, M. (1976) “Adaptors and innovators: A description and measure” *Journal of Applied Psychology*. 61(5), 622-629.
- Klein, H. J.; Molloy, J. C.; Cooper, J. T. (2009) Concetual foundations: Construct Definitions and theoretical representations of workplace commitments”. In Klein, H. J.; Becker T. E.; Meyer, J. P. (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 3-36). Ney York, NY: Routledge, Taylor e Francis Group.
- Kline, R. B. (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Kluemper, D. H.; Little, L. M.; DeGroot, T. (2009) “State or trait: Effects of state optimism on job-related outcomes” *Journal of Organizational Behavior*. 30(2), 209-231.
- Koh, H.C., Boo, E. H. (2001) “The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore” *Journal of Business Ethics*. 29, 309-324.
- Koustelios, A.; N. Theodorakis, N.; D. Goulimaris (2004) “Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece.” *The International Journal of Educational Management*. 18 (2), 87–92.
- Larson M, Luthans F. (2006) “Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes” *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 44–61
- Lennick, D.; Kiel, F. (2009) *Inteligência Moral*. Barcarena: Editorial Presença.
- Licata, J. W.; Mowen, J. C.; Harris E.G; Brown T. J. (2003) “On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach” *Journal of the Academy of Marketing Science*. 31 (3) 256-271.

- Licht, R. H. (1990) *Satisfação no trabalho, responsabilidade e sentido no trabalho: um estudo preliminar de associação*. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- Lindell, M.K.; Whitney, D.J. (2011) "Accounting for Common Method Variance in Cross-sectional Research Designs" *Journal of Applied Psychology*. 86 (1), 114-121.
- Lisboa, J.; Augusto, M.; Ferreira, P. (2012) *Estatística Aplicada à Gestão*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Liu, S. (2003) "Cultures within cultures: Unity and diversity of two generations of employees in state owned enterprises" *Human Relations*. 56, 387-417.
- Locke, E. A. (1969) "What is job satisfaction?" *Organizational Behaviour Human Performance*. 4 (4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction". In: Dunnette, M. D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Luthans F.; Youssef CM.; Avolio B; (2007) *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F. e Youssef, C. M. (2007) "Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience" *Journal of Management*. 33(5), 774-800.
- Luthans, F.; Norman, S. M.; Avolio, B. J.; Avey, J. B. (2008) "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship" *Journal of Organizational Behavior*. 29 (2), 219-238..
- Luthans, F.; Zhu, W.; Avolio, B. J. (2006) "The impact of efficacy on work attitudes across cultures" *Journal of World Business*, 41(2), 121-132.

- Luthans, F; Avolio, B. (2003) “Authentic leadership: a positive development approach” In Cameron, K. S.; Dutton, J. E.; Quinn R. E. (Eds) *Positive Organizational Scholarship*. 241-258. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Lyubomirsky, S.; King, L. A.; Diener, E. (2005) “The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?” *Psychological Bulletin*. 131(6), 803–851.
- MacColl-Kennedy, J.R.; Anderson, R.D. (2002) “Impact of leadership style and emotions on subordinate performance” *The Leadership Quarterly*. 13, 545-559.
- MacKinnon. D.; Derickson, K. (2013) “From Resilience to Resourcefulness: a critique of resilience policy and activism” *Progress in Human Geography*. 37, 251-268.
- Madjar, N.; Oldham, G.R.; Pratt, M.G.; (2002) There’s no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees’ creative performance” *Academy of Management Journal*. 45, 757–767.
- Malhotra, N. K. (2004) *Marketing research: an applied orientation, 4<sup>th</sup> edition*, Prentice-Hall International. London.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2007) *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marôco, J. (2014) *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações* (2<sup>a</sup> ed.) ReportNumber: Pêro Pinheiro.
- Marques, C. A. (1996) “Comportamento organizacional e gestão: perspectivas e aplicações. In Marques, C. A.; Cunha M. P. (Eds.), *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 13-41). Lisboa: Dom Quixote.
- Martinez, M.C.; Paraguay, A.I. (2003) Satisfação e saúde no trabalho - aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6 (1), 73-84.

- Mathieu, J. E. e Kohler, S. S. (1990) “A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence” *Journal of Vocational Behavior*. 36(1), 33-44.
- Mathieu, J. E.; Zajac, D. (1990) “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment” *Psychological Bulletin*. 108(2), 171-194.
- McClelland, D. C. (1985) *Human motivation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- McCrae, R.; John, O. (1992) “An introduction to the five-factor model and its applications” *Journal of Personality*. 60 (2), 174-214.
- McElvaney (2006) *The relationship between functional supervisor behavior And employee creativity in a project matrix organization*. A dissertation presented to the Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center.
- Meyer, J. P. (2009) “Commitment in a changing world of work”. In H. J. Klein, T. E. Becker e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1984) “Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations” *Journal of Applied Psychology*. 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1986) “Development and consequence of three components of commitment” Paper presented at the Annual Meeting of the Administrative Sciences Association of Canada, Whistler.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991) “A three-component conceptualization of organizational commitment” *Human Resource Management Review*. 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.



- Meyer, J. P.; Allen, N. J.; Gellatly, I. R., (1990) “Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations” *Journal of Applied Psychology*. 75(6), 710-720.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J.; Smith, C. A. (1993) “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization” *Journal of Applied Psychology*. 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P.; Herscovitch, L. (2001) “Commitment in the workplace: Toward a general model” *Human Resource Management Review*. 11, 299-326.
- Meyer, J. P.; Smith, C. A. (2000) “HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model” *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002) “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences” *Journal of Vocational Behavior*. 61, 20-52.
- Miguez, J. (1987) “Satisfação no trabalho e comportamentos de ausência” *Revista de Psicologia e Ciências da Educação*. 2, 17-35.
- Miller, K. (2001) Quantitative research methods. In Jablin. F. M; Putnam L. L. (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication* (138-155). Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- Moghimi, S.M. (2006) *Organization and management: Research approach*. Tehran: Termeh Publication.
- Motowidlo, S.J.; Van Scooter, J.R. (1994) “Evidence That Task Performance Should be Distinguished From Contextual Performance” *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480.
- Mott, P. E. (1972) *The characteristics of effective organizations*, New York, Harper & Row.

- Moura, E. (2000) *Gestão de Recursos Humanos - Influências e Determinantes do Desempenho*, Lisboa, Sílabo.
- Mowday, R. T.; Porter, L. W.; Steers, R. M. (1982) *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: NY: Academic Press.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M.; Porter, L. W. (1979) "The measurement of organizational commitment" *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224-247.
- Mumford, M.D.; Scott, G.M.; Gaddis, B.; Strange, J.M. (2002) "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships" *The Leadership Quarterly*. 13, 705-750.
- Naquin, S. S.; Holton III, E. F. (2002) "The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning" *Human Resource Development Quarterly*. 13(4), 357-376.
- Nascimento, J. L.; Lopes, A.; Salgueiro, M. F. (2008) "Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português" *Comportamento Organizacional e Gestão*. 14(1), 115-133.
- Nazari K.; Emami M., (2012) "Leadership a critical review of the concept" *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3 (9), 545-553.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Okpara, J.O. (2006) "Gender and the relationship between perceived fairness in pay, promotion and job satisfaction in a sub-Saharan African economy" *Women in Management Review*. 21(3), 224-240.
- Oldham, G.; Cummings, A. (1996) "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work" *Academy of Management Journal*. 39(3), 607-634.
- Omar, A. (2006) "Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral" *Psicología y Salud*. 16, 207-217.

- Organ, D. W. (1997) “Organizational citizenship behavior: It’s construct clean-up time” *Human Performance*. 10(2), 85-97.
- Organ, D.; Ryan K. (1995) “A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior” *Personnel Psychology*. 48, 775-802.
- Pereira, A. (2006) *Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa: Sílabo.
- Pérez-Ramos, J. (1980) “*Satisfação no trabalho: metas e tendências*”. Tese de Livre-docência. Instituto de Psicologia de Assis, Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho.
- Pérez-Ramos, J. (1990) “Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, 1 (2), 127-140.
- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. (2008) *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (5ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, S.; Luthans, F. (2003) “The positive impact of development of hopeful leaders” *Leadership and Organization Development Journal*. 24, 26–31.
- Peus C.; Wesche J. S.; Streicher B.; Braun S.; Frey D. (2012) “Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms” *Journal of Business Ethics*. 107, 331-348.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B.; Bachrach, D. G. (2000) “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research” *Journal of Management*. 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Podsakoff, N. P. (2003) “Common method biases in behavioral research: A critical review literature and recommended remedies” *Journal of Applied Psychology*. 88(5), 879–903.

- Preacher, K. J.; Hayes, A. (2004) “SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models” *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*. 36(4), 717-731.
- Price, J. (1997) “Handbook of organizational measurement” *International Journal of Manpower*. 18(4-6), 303-558.
- Pugh, S. D. (2001) “Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter” *Academy of Management Journal*. 44, 1018-1027.
- Rafaeli, A.; Sutton, R. I. (1987) The expression of emotion as part of the work role” *Academy of Management Review*. 12(1), 23-37.
- Rego A.; Souto S.; Cunha MP. (2009) “Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness?” *Journal Occupational Health Psychology*, 14(2), 148-64.
- Rego, A.,; Cunha M.P.(2009b)“Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? It depends on work–family conciliation” *Journal of Occupational Health Psychology*. 14(3), 334–348.
- Rego, A. (2000) *Justiça e comportamento de Cidadania nas Organizações - Uma abordagem sem Tabus*. Lisboa: Sílabo.
- Rego, A. (2001) “Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior” *Psicologia.: Teoria. e Pesquisa*. 17 (2), 119-131.
- Rego, A. (2003) “Empenhamento organizacional e ausência psicológica: Afinal quantas dimensões?” *Revista de Administração de Empresas*. 43(4), 25-35.
- Rego, A. (2009) “Empregados felizes são mais produtivos?” *Revista de estudos politécnicos*. 7 (12), 215-233.
- Rego, A. e Carvalho, M. T. (2002) “Enfermeiros empenhados nas suas organizações: A relevância das “rosas”” *Revista de Administração Pública*. 36, 959-979.

- Rego, A., Leal, S.; Cunha, M. P. (2011) "Rethinking the employees' perceptions of corporate citizenship dimensionalization." *Journal of Business Ethics*. 104(2), 207-218
- Rego, A.; Cunha M.P. (2009a) "How individualism–collectivism orientations predict happiness in a collectivistic context" *Journal of Happiness Studies*. 10, 19–35.
- Rego, A.; Cunha, M. P. (2008) "Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to individual performance?" *Journal of Business Research*. 61(7), 739-752.
- Rego, A.; Cunha, M. P. (2008a) "Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to individual performance?" *Journal of Business Research*. 61(7), 739-752.
- Rego, A.; Leite, R.; Carvalho, T.; Freire, C.; Vieira, A. (2004) "Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations" *Management Research*. 2(3), 201-218.
- Rego, A.; Ribeiro, N.; Cunha, M. P. (2010) "Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors" *Journal of Business Ethics*. 93(2), 215-235.
- Rego, A.; Ribeiro, N.; Cunha, M. P.; Jesuino, J. C. (2011) "How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship" *Journal of Business Research*. 64(5), 524-532.
- Rego, A.; Sousa, F.; Cunha, M. P.; Correia, A.; Saur-Amaral, I. (2007) "Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study" *Creativity and Innovation Management*. 16 (3), 250-263.
- Rego, A.; Sousa, F.; Marques, S.; Cunha, M. P. (2012) "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity" *Journal of Business Research*. 65, 429–437.
- Rego, A.; Souto S. (2004a). Comprometimento organizacional em organizações

autentizatórias: Um estudo luso-brasileiro” *Revista de Administração de Empresas*. 44(3), 30-43.

Rego, A.; Souto, S. (2005) “Como os climas organizacionais autenticizatórios explicam o absentismo, a produtividade e o stress: um estudo luso-brasileiro” *Working Paper*. Universidade de Aveiro.

Rego, A.; Souto, S.; Cunha, M. P. (2007) “Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho” *Comportamento Organizacional e Gestão*. 13(1) 7-36.

Rego, A.; Souto, S.; Cunha, M. P. (2009) “Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees’ happiness?” *Journal of Occupational Health Psychology*. 14(2), 148-164.

Rego, A.; Vitória, A.; Magalhães, A.; Ribeiro, N.; Cunha, M. P. (2013) “Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?” *The Leadership Quarterly*. 24, 61-79.

Rhoades, L.; Eisenberger, R. (2002) “Perceived organizational support: A review of the literature” *Journal of Applied Psychology*. 87(4), 698-714.

Ribeiro, N.; Rego, A. (2010) Como as percepções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional. In Nogueira, C.; Silva, I.; Lima, L.; Almeida, A. T.; Cabecinhas, R.; Gomes, R.; Machado, C.; Maia, A.; Sampaio, A.; Taveira, M. C. (Eds.), *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, (2105-2119).

Rickett, M. (2002) “Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis” *Journal of Organizational Behavior*. 23(3), 257-266.

Rod, M.; Ashill, A. (2009) "Symptoms of burnout and service recovery performance: The influence of job resourcefulness" *Managing Service Quality*. 19 (1) 60-84.

Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000) “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being” *American Psychologist*. 55, 68–78.

- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2001) “On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being” *Annual Review of Psychology*. 52, 141-166.
- Ryan, R. M.; Huta, V.; Deci, E. L. (2008) “Living well: a self-determination theory perspective on eudaimonia” *Journal of Happiness Studies*. 9,139–170
- Ryff, C. D.; Keyes, C. L. M. (1995) “The structure of psychological well-being revisited” *Journal of Personality and Social Psychology*. 69, 719–727.
- Sales, A. (2008) “Criatividade, comunicação e produção do saber” *Sociologias*. 19, 22–39.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. H.; Lucio, P. B. (2006) *Metodologia de pesquisa*, São Paulo, McGraw-Hill
- Schaubroeck, J.; Ganster, D. C.; Fox, M.L (1992) “Dispositional affect and work-related stress” *Journal of Applied Psychology*. 77(3), 322–335.
- Schwarz, N. (1990) “Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states”. In Higgins, E.T.; Sorrentino, R. (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*. 2, 527-561. New York: Guilford Press.
- Scott, W. (1992) *Organizations: Rational natural and open systems*. Prentice Hall:
- Shahid N. K. (2010) “Impact of Authentic Leaders on Organization Performance” *International Journal of Business and Management*. 5 (12).
- Shalley, C. (1991) “Effects of productivity goals, and personal discretion on individual creativity” *Journal of Applied Psychology*. 76, 179-185.
- Shalley, C.E.; Zhou, J.; Oldham, G.R. (2004) “The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?” *Journal of Management*. 30, 933-958.
- Shamir, B.; Eilam, G. (2005) “What’s your story?” (in press) A life-stories approach to authentic leadership development” *The Leadership Quarterly*, in press.

- Shannon, L. M.; Begley, T. M. (2008) “Antecedents of the fourfactor model of cultural intelligence. In Ang, S.; Van Dyne, L. (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (41–55). Amok, NY: M.E. Sharpe.
- Shin, S. J.; Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea” *Academy of Management Journal*. 46 (6), 703-714.
- Shipton, H.; West, M. A., Parkes, C. L.; Dawson, J. F.; Patterson, M. G. (2006) “When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations” *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 15, 1-27.
- Shirom, A.M.; Gilboa, S. S.; Fried, Y.; Cooper, C. L. (2008) “Gender, Age and Tenure as Moderators of Work-related Stressors’ Relationships with Job Performance: A Meta-Analysis” *Human Relations*. 61 (10), 1371-1398.
- Silva, P.; Torres, C. (2010) *Gestão e Liderança para profissionais de TI*. Lisboa: Lidel-edições técnicas.
- Sobel, M. E. (1982) Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In Leinhardt, S. (Ed.) *Sociological Methodology* (290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Soraggi, F.; Paschoal, T. (2011) “Relação entre bem-estar no trabalho, valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho” *Estudos e Pesquisas em Psicologia*. 11(2), 614-632.
- Souza, V. L.; Souza, I. B.; Sardinha, R. L.; Alves, C. (2007) *Gestão de desempenho*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Sparrowe, R. T (2005) “Authentic leadership and the narrative self” *The Leadership Quarterly*. 16, 419-439.
- Stajkovic , A. D.; Luthans , F. ( 2003 ) Behavioral management and task performance in organizations: concetual background, meta - analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*. 56 , 155-194.



- Steers, R. M. (1977) "Antecedents and outcomes of organizational commitment" *Administrative Science Quarterly*. 22(1), 46-56.
- Sternberg, R. J. (1988) A three-facet model of creativity. In Sternberg, R. J. (Eds.), *The Nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*: 125-147. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J.; Lubart, T. L. (1995) *Defying the crowd Cultivating creativity in a culture of conformity*. New York: The Free Press.
- Sternberg, R. J.; Lubart, T. L. (1996) "Investing in creativity" *American Psychologist*, 51: 677-688.
- Sternberg, R. J.; Lubart, T. L. (1999) The concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In Sternberg, R. J. (eds.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Stoner, J.; Freeman, E.; Gilbert, D. (2000) *Management: introduction to management, Management in the twenty first century*", Arabi Seyyed Mohammad, Parsaeian Ali, Cultural Research Bureau Publication, Tehran.
- Stoner, J.; Freeman, R.; Edward, R, Gilbert J, Daniel R.1996. *Management, Introduction to Management in the Twenty- First Century, Planning*, p.18.
- Tanaka, J. S.; Huba, G. J. (1985) "A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation" *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*. 38, 197-201.
- Tierney, P.; Farmer S. M.; Graen G. B. (1999) "An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships" *Personnel Psychology*. 52:591–620.
- Van Dyne, L.; Cummings, L.L.; McLean Parks, J. (1995) Extra-Role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In Cummings, L. L.; Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*.

- Vandenabeele, W. (2009) “The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSMperformance relationship” *International review of administrative sciences*.75 (1), 11- 34.
- Vandenberghe, C. (2009) “Organizational commitments”. In H. J. Klein, T. E. Becker e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 99-135). New York: Routledge.
- Vissers, G.; Dankbaar, B. (2000) A group approach to creativity. *II T-Symposium Collaborating across professional boundaries* (1–23).
- Wagner, S. L.; Rush, M. C. (2000) Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age” *Journal of Social Psychology*. 140, 379-391.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang,H., Schaubroeck, J., e Avolio, B. J.(2010) “Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors” *The Leadership Quarterly*. 21, 901–914.
- Walumbwa, F.; Avolio, B. J., Gardner, W.; Wernsing, T.; Peterson, S. (2008) “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure” *Journal of Management*. 34 (1), 89-126.
- Walumbwa, F.O.; Luthans, F.; Avey, J.B.; Oke, A. (2011) “Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust” *Journal of Organizational Behavior*. 32, 4-24.
- Warr, P. B.; Clapperton, G. (2010) *The joy of work? Jobs, happiness, and you*. New York: Routledge.
- Warr, P.B. (1987) *Work, Unemployment, and Mental Health*, Clarendon Press, Oxford.
- Warr, P.B. (2007) *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Waterman, A. S. (1990) “The relevance of Aristotle’s conception of eudaimonia for the psychological study of happiness” *Theoretical and Philosophical Psychology*. 10, 39-44.
- Waterman, A. S. (1993) “Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment” *Journal of Personality and Social Psychology*. 64, 678–691.
- Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M. e Shore, L. M. (2009). Social influences. In H. J. Klein, T. E. Becker e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 253-284). New York: Routledge.
- Weiss, H.W.; Suckow, K.; Cropanzano, R. (1999) “Effects of justice conditions on discrete emotions” *Journal of Applied Psychology*, 84, 786-794.
- Wiener, Y. (1982) “Commitment in organizations: A normative view” *The Academy of Management Review*. 7(3), 418-428.
- Williams, L. J.; Anderson, S. E. (1991) “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors” *Journal of Management*. 17(3), 601- 617.
- Wong, C. A.; Spence Laschinger, H. K.; Cummings, G. G. (2010) “Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality”, *Journal of Nursing Management*. 18, 889-900.
- Woodman, R. W.; Sawyer, J. E.; Griffin, R. W. (1993) “Toward a Theory of Organizational Creativity” *Academy of Management Review*. 18 (2), 293-321.
- Wright T.A.; Cropanzano R. (2004) “The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest” *Organizational Dynamics*. 33(4), 338–351.
- Wright, P. M.; Kehoe, R. R. (2008) “Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination” *Asia Pacific Journal of Human Resources*.

46(1) 6-20.

- Wright, T. A.; Bonett, D. G. (2002) “The Contribution of Burnout to Work Performance” *Journal of Organizational Behavior*. 18 (5), 491-499.
- Wright, T. A.; Cropanzano, R. (2000) “Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance” *Journal of Occupational Health Psychology*. 5 (1), 84-94.
- Yan Zhang; Tsui, A.; Wang Duan Xu (2011) “Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes” *The Leadership Quarterly*. 22, 851-862.
- Youssef C.M.; Luthans F. (2007) “Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism and resiliency” *Management Department Faculty Publications*, Paper 36.
- Yucel, I.; Bektas, C. (2012) “Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?” *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. 46, 1598-1608.
- Zalewska, A. M. (1999) “Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction” *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. 5(3) 395-416.
- Zalewska, A. M. (1999a) “Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction” *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. 5 (3), 395-416.
- Zalewska, A. M. (1999b) “Job satisfaction and importance of work aspects related to predominant values and reactivity”. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. 5 (4), 485-511.
- Zhou, J.; George, J. (2003) “Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence” *The Leadership Quarterly*. 14, 545- 568.

Zhou, J.; George, J.; (2001) “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice” *Academy of Management Journal*. 44 (4), 682- 696.



## APÊNDICES

### Carta de Apresentação

**Exmo. (a) Sr. (a)**

Sou aluna do Doutoramento em Gestão de Empresas da Universidade de Coimbra (Portugal) e, sob a orientação do Professor Doutor Arnaldo Coelho e da Professora Doutora Neuza Ribeiro, estou a realizar um estudo sobre o modo como os colaboradores encaram os seus líderes em Cabo Verde.

Estando a desenvolver um trabalho de investigação na área de Gestão de Recursos Humanos torna-se imprescindível obter informações através do preenchimento de um questionário. As respostas serão completamente **anónimas** e **confidenciais**, destinadas a tratamento estatístico e apenas para essa finalidade.

Face ao exposto, solicito a V.<sup>a</sup> Exa. autorização para o envolvimento dos colaboradores desta empresa/instituição neste estudo.

Grata pela sua colaboração,

A Doutoranda

---

(Ana Suzete Dias Semedo)



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## Questionário

**Exmo. (a) Sr. (a)**

Sou aluna do Doutoramento em Gestão de Empresas da Universidade de Coimbra (Portugal) e, sob a orientação do Professor Doutor Arnaldo Coelho e da Professora Doutora Neuza Ribeiro, estou a realizar um estudo sobre o modo como os colaboradores encaram os seus líderes em Cabo Verde.

Ficariamos muito gratos se pudesse colaborar connosco, concedendo alguns minutos do seu tempo para responder a este questionário com total sinceridade.

Note que **não há respostas certas nem erradas**. Algumas questões podem parecer-lhe semelhantes, mas reflita cuidadosamente e responda a **todas** elas de forma honesta. Se, eventualmente, se enganar a assinalar a sua resposta, risque e marque a que pretende.

As suas respostas serão completamente **anónimas** e **confidenciais**, destinadas a tratamento estatístico e apenas para essa finalidade. Por favor, não coloque o seu nome em lado algum.

Após o preenchimento, introduza o questionário no envelope, feche-o e entregue ao responsável pela recolha

Qualquer dúvida que queira esclarecer não hesite em contactar-me para o email: [asd.semedo@gmail.com](mailto:asd.semedo@gmail.com).

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Ana Suzete D. Semedo.



**I.** Por favor, refira a frequência com que o seu líder adota os seguintes comportamentos. Através de um círculo (0) ou uma cruz (X) escolha a opção que acha que é mais adequada a si. Refira como o seu líder **realmente** se comporta, e não como gostaria que se comportasse.

1- Nunca	2- Uma vez ou Outra	3- Por vezes	4- Com alguma Frequência	5- Frequentemente, senão sempre
----------	---------------------	--------------	--------------------------	---------------------------------

**Pensando no meu líder posso dizer que...**

1. Mostra as emoções que correspondem ao que sente.	1	2	3	4	5
2. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.	1	2	3	4	5
3. Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam.	1	2	3	4	5
4. Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas.	1	2	3	4	5
5. Diz exatamente o que pensa.	1	2	3	4	5
6. Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas.	1	2	3	4	5
7. Toma decisões baseadas nos seus valores fundamentais.	1	2	3	4	5
8. Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes.	1	2	3	4	5
9. Toma decisões difíceis baseadas em elevados padrões éticos.	1	2	3	4	5
10. Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.	1	2	3	4	5
11. As suas ações condizem com as suas crenças e convicções.	1	2	3	4	5
12. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.	1	2	3	4	5
13. Diz as duras verdades.	1	2	3	4	5
14. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	1	2	3	4	5
15. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.	1	2	3	4	5
16. Assume os erros que comete.	1	2	3	4	5

**II.** Tendo em consideração o conjunto de afirmações seguintes, através de um círculo (0) ou uma cruz (X) indique o seu nível de concordância com cada uma delas.

1- Discordo totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5- Concordo totalmente	
1. As pessoas que trabalham nesta organização recebem um bom auxílio por parte dos órgãos de gestão.	1	2	3	4	5
2. Os órgãos de gestão desta organização ouvem as nossas sugestões/reclamações.	1	2	3	4	5
3. Esta organização é gerida de forma apropriada.	1	2	3	4	5

4. Os órgãos de gestão desta organização agem corretamente.	1	2	3	4	5
5. Eu tenho confiança na equidade e honestidade da gestão desta organização.	1	2	3	4	5

**III.** Utilize a seguinte escala para indicar até que ponto discorda ou concorda com cada uma das afirmações que lhe apresentamos. Através de um círculo (0) ou uma cruz (X) indique o seu nível de concordância com cada uma delas.

1- Discordo totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5- Concordo totalmente	
1. Eu seria muito feliz se vivesse o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5
2. Eu realmente sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5
3. Eu sinto um forte sentido de integração com esta organização.	1	2	3	4	5
4. Eu sinto me emocionalmente vinculado a esta organização.	1	2	3	4	5
5. Eu sinto me como uma pessoa de casa nesta organização.	1	2	3	4	5
6. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5

**IV.** Agora pense nos seus sentimentos **ao longo dos últimos três meses, na empresa onde trabalha**, e escolha a opção que melhor se adequa a si colocando um círculo (0) ou uma Cruz (X) tendo em conta seguinte escala.

1- Nunca	2- Uma vez ou outra	3- Por vezes	4- Com alguma Frequência	5- Frequentemente, senão sempre	
1. Sereno	1	2	3	4	5
2. Cheio de energia	1	2	3	4	5
3. Motivado	1	2	3	4	5
4. Ativo	1	2	3	4	5
5. Feliz	1	2	3	4	5
6. Amigável	1	2	3	4	5
7. Entusiasmado	1	2	3	4	5
8. Relaxado	1	2	3	4	5
9. Otimista	1	2	3	4	5
10. Contente	1	2	3	4	5
11. Alerta	1	2	3	4	5
12. Tranquilo	1	2	3	4	5
13. Bem-disposto	1	2	3	4	5

14. Alegre	1	2	3	4	5
15. Calmo	1	2	3	4	5

V. Por favor, refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam, ou não, a si próprio. Utilize a seguinte escala, assinalando com um círculo (0) ou uma Cruz (X) na opção que acha que é mais adequada a si.

1- A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	2- A afirmação não se aplica a mim	3- A afirmação aplica-se um pouco a mim	4- A afirmação aplica-se a mim	5- A afirmação aplica-se completamente a mim
1. Eu não tenho medo de correr riscos.				
2. Eu apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.				
3. Eu apareço com ideias novas e criativas.				
4. Eu mostro criatividade no trabalho quando me é dada oportunidade.				
5. Eu sou uma boa fonte de ideias criativas.				
6. Eu sugiro novas formas de alcançar metas e objetivos.				
7. Eu tenho novas formas de resolver os problemas.				
8. Eu sugiro novas formas de melhorar a qualidade.				
9. Eu desenvolvo planos e programas adequados para implementação de novas ideias.				
10. Eu tenho ideias novas e inovadoras.				
11. Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos/serviços.				
12. Eu promovo e apoio as ideias dos outros.				
13. Eu sugiro novas formas de desempenhar as tarefas do trabalho.				

VI. Comparativamente com os seus colegas, indique a forma como avalia o seu desempenho. Através de um círculo (0) ou uma cruz (X) assinale a opção que acha que é mais adequada a si.

1- Abaixo da Média	2- Na Média	3- Acima da Média	4- Muito Bom	5- Excelente
1. Em comparação com os seus colegas, qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho?				
2. Em comparação com os níveis de produtividade dos seus colegas, como é que avalia o seu nível de produção, em quantidade?				
3. Em comparação com os seus colegas, como é que avalia a qualidade do seu trabalho?				

4. Em comparação com os seus colegas, qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?	1	2	3	4	5
5. Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?	1	2	3	4	5
6. Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?	1	2	3	4	5
7. Em comparação com os seus colegas, qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho?	1	2	3	4	5
8. Em comparação com os seus colegas, como classifica a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho?	1	2	3	4	5
9. Em comparação com os seus colegas, como avalia a sua reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.)?	1	2	3	4	5
10. Em comparação com os seus colegas, como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência?	1	2	3	4	5

**VII.** Tendo em consideração o conjunto de afirmações seguintes, através de um círculo (0) ou uma cruz (X) indique o seu nível de concordância com cada uma delas.

1- Discordo totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5- Concordo totalmente	
1. Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho.	1	2	3	4	5
2. Eu sou uma pessoa muito criativa a encontrar formas de fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5
3. Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades	1	2	3	4	5
4. Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho	1	2	3	4	5

**VIII.** Tendo em conta as seguintes afirmações relacionadas como tipo de compra que habitualmente faz, por favor, indique através de um círculo (0) ou uma cruz (X) o seu nível de concordância com cada uma delas.

1- Discordo totalmente	2- Discordo	2- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5- Concordo totalmente	
1. Adquiro produtos de forma espontânea.	1	2	3	4	5
2. "Simplesmente compro", descreve a maneira como adquiro produtos.	1	2	3	4	5
3. Compro produtos sem pensar.	1	2	3	4	5
4. Se vejo algum produto que me chame a atenção compro.	1	2	3	4	5
5. Penso "compra agora, pensa depois".	1	2	3	4	5

6. Apeetece-me comprar produtos no "calor do momento".	1	2	3	4	5
7. Compro produtos dependendo de como me sinto no momento.	1	2	3	4	5
8. Planeio cuidadosamente a maior parte das minhas compras.	1	2	3	4	5
9. Sou imprudente quando compro.	1	2	3	4	5

**IX.** As questões que se seguem são relativas a si próprio(a) mas, não visam identificá-lo(a). São apenas para recolher elementos que facilitem a análise estatística. Por favor, assinale com uma **crux (x)**.

**1. Género:** Feminino  Masculino

**2. Idade:**

**3. Habilitações Literárias:**

1º Ciclo (1ª - 4º Ano)	<input type="checkbox"/>
2º Ciclo (5º - 9º Ano)	<input type="checkbox"/>
3º Ciclo (10º - 12º Ano)	<input type="checkbox"/>
Curso Superior	<input type="checkbox"/>
Mestrado/Doutoramento	<input type="checkbox"/>

**4. Função que desempenha na empresa**

Administrador/Gerente	<input type="checkbox"/>
Chefia (Departamento/Seção/Serviço)	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
Operador	<input type="checkbox"/>
Outras Funções	<input type="checkbox"/>

Indique qual?

**5. Há quanto tempo (anos) trabalha nesta organização?**

**6. Qual é o setor de atividade:**

Serviços  Comércio  Indústria

**7. A empresa onde trabalha é:**

Pública  Privada

**8. N° de Empregados:** 1 a 10  11 a 30  31 a 50  51 a 100  Mais de 100

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**