



**ANDREIA TATIANA
VITÓRIA**

**LIDERANÇA AUTÊNTICA, EMOÇÕES POSITIVAS,
EMPENHAMENTO – ESTUDO EMPÍRICO**



**ANDREIA TATIANA
VITÓRIA**

**LIDERANÇA AUTÊNTICA, EMOÇÕES POSITIVAS,
EMPENHAMENTO – ESTUDO EMPÍRICO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão realizada sob a orientação científica do Doutor José Arménio Belo da Silva Rego, Professor auxiliar com agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Ao meu marido e às minhas princesas

o júri

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Carla Susana da Encarnação Marques
professora auxiliar da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Prof. Doutor José Arménio Belo da Silva Rego
professor auxiliar com agregação da Universidade de Aveiro

agradecimentos

O meu sincero e sentido agradecimento ao Professor Doutor Arménio Rego por, desde o primeiro momento, colocar à nossa disposição o seu saber e rigor, apoiando-nos constantemente e nunca nos deixando esmorecer. Não poderia deixar de aproveitar esta oportunidade para referir o prazer e a honra sentidos por ter partilhado com o Professor estes meses de trabalho.

À minha colega Ana, por todos os momentos que vivemos juntas e por finalmente termos concretizado o objectivo ao qual nos propusemos.

A todos os colaboradores da Universidade de Aveiro que participarem neste estudo e que por isso o tornaram possível.

Ao meu marido, pelo amor, pelo carinho e pela compreensão. Por me ter ajudado a crescer como mulher e ser humano e por me auxiliar a ultrapassar as dificuldades da vida.

Às minhas princesas, Matilde e Leonor, por tudo o que elas significam na minha vida, por todo o amor incondicional dado e recebido e por todos os dias me transformarem numa pessoa melhor.

Aos meus pais, irmãos e avós, pelo amor, amizade e carinho. Uma palavra especial aos meus irmãos pelo papel especial que desempenham na minha vida.

À minha Telma, pela amizade, pela compreensão e pela ajuda crucial em momentos difíceis.

À minha amiga Tânia pela amizade e carinho.

palavras-chave

Liderança autêntica, emoções positivas, empenhamento afectivo.

resumo

Este estudo empírico procura investigar como (a) as percepções de liderança autêntica explicam o empenhamento afectivo no líder e na organização, (b) as percepções de liderança autêntica influenciam as emoções positivas dos colaboradores, (c) as emoções positivas dos colaboradores predizem o empenhamento afectivo no líder e na organização e (d) as emoções positivas medeiam a relação entre a liderança autêntica e as duas dimensões do empenhamento afectivo.

A amostra é constituída por 204 indivíduos, funcionários não docentes da Universidade de Aveiro.

Os resultados sugerem que (a) as percepções de liderança autêntica influenciam positivamente o empenhamento afectivo no líder e na organização, (b) as percepções de liderança autêntica favorecem as emoções positivas dos colaboradores, (c) as emoções positivas dos colaboradores fomentam o empenhamento afectivo no líder e na organização e (d) as emoções positivas medeiam, parcialmente, a relação de predição entre a liderança autêntica e o empenhamento afectivo no líder e na organização. O estudo comporta diversas limitações, designadamente o facto de as variáveis terem sido colhidas na mesma fonte. Todavia, as propriedades psicométricas dos instrumentos são satisfatórias, pelo que, globalmente, este trabalho ajuda a compreender o papel e importância da liderança autêntica no seio das organizações.

keywords

Authentic leadership, positive emotions, affective commitment

abstract

This empirical study seeks to investigate how (a) perceptions of authentic leadership explains the affective commitment in the leader and the organization, (b) perceptions of authentic leadership influence employees' positive emotions, (c) positive emotions predict employees' emotional commitment in the leader and in the organization (d) positive emotions mediate the relationship between authentic leadership and the two dimensions of affective commitment.

The sample consists of 204 individuals, non-teaching staff of the University of Aveiro.

The results suggest that (a) perceptions of authentic leadership positively influence affective commitment in the leader and the organization, (b) perceptions of authentic leadership encourage followers' positive emotions, (c) positive emotions foster employees' affective commitment in leader and the organization and (d) positive emotions mediate, partially, the relationship between the prediction of authentic leadership and affective commitment in the leader and the organization. The study contains several limitations, including the fact that the variables were collected from the same source. However, the psychometric properties of instruments are satisfactory. Overall, this work helps to understand the role and importance of authentic leadership within organizations.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 – Revisão da Literatura	5
1.1. Estudos Organizacionais Positivos	5
1.2. O conceito de Autenticidade	5
1.3. A Liderança Autêntica	6
1.4. O Empenhamento na Organização e no Líder	9
1.5. As Emoções Positivas	10
1.6. Relação entre liderança autêntica e emoções positivas	11
1.7. Relação entre a liderança autêntica e o empenhamento afectivo no líder e na organização	12
1.8. Relação entre as emoções positivas e o empenhamento afectivo no líder e na organização	13
1.9. O efeito mediador das emoções positivas na relação entre a liderança autêntica e o empenhamento afectivo no líder e na organização	14
Capítulo 2 – Metodologia	17
2.1. Procedimentos	17
2.2. Amostra	19
2.3. Instrumentos de medida	20
2.3.1 <i>Liderança autêntica</i>	20
2.3.2 <i>Emoções positivas</i>	22
2.3.3 <i>Empenhamento afectivo na organização e no líder</i>	22
Capítulo 3 – Resultados	25
3.1. Médias, desvios-padrão e correlações	25
3.2. Regressões	27
Capítulo 4 – Conclusões e Investigação Futura	31

4.1. Principais conclusões	31
4.2. Implicações para a gestão	32
4.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	33
Bibliografia.....	35
Anexos.....	39

Lista de Quadros

Quadro 1 – Dimensões da Liderança Autêntica	8
Quadro 2 – Caracterização da Amostra no primeiro e no segundo momento.....	19
Quadro 3 – Dimensões da Liderança Autêntica: Análise Factorial Confirmatória (solução completamente estandardizada)	21
Quadro 4 – Emoções Positivas: Índice de Consistência Interna.....	22
Quadro 5 – Empenhamento Afectivo na Organização e no Superior: Análise Factorial das Componentes Principais.....	24
Quadro 6 – Médias, Desvios-padrão e Correlações	26
Quadro 7 – Regressões: Como a Liderança Autêntica explica as Emoções Positivas, o Empenhamento na Organização e no Superior	29

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo teórico hipotético	3
Figura 2 - Modelo de Predição do Empenhamento Afectivo no Líder e na Organização ...	30

Introdução

Nos tempos conturbados que se tem vivido no decorrer dos últimos anos, desde o 11 de Setembro até às conturbações bolsistas, a sociedade em geral e as organizações em particular, voltaram-se para os líderes em busca de optimismo e direcção. (Luthans & Avolio, 2003). Por outro lado, as pressões do mundo moderno exigem muitas vezes que o indivíduo compartimente a sua personalidade, assumindo diferentes posturas de acordo com a situação e o local em que se encontra, perdendo, desta forma, a essência do seu verdadeiro ser. Os indivíduos procuram assim nos seus líderes uma referência de carácter, integridade e autenticidade, que lhes confira uma direcção e os ajude a encontrar um significado para os seus trabalhos e para as suas vidas. (Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F., 2005). É neste contexto que emergem os denominados líderes autênticos, que são transparentes, íntegros, honestos e verdadeiros com os outros e com os seus próprios valores, crenças e opiniões (e.g., Gardner et al., 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Assim, a liderança autêntica reporta-se a um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove tanto as capacidades psicológicas positivas, como um clima ético positivo, com o objectivo de promover uma maior auto-consciência e perspectiva moral, um tratamento mais equilibrado da informação e a transparência das relações com os seus seguidores, promovendo o auto-desenvolvimento (Walumbwa et al., 2008).

Nos últimos anos esta temática tem vindo a ser explorada por vários autores (e.g., Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa, 2008; Walumbwa, et al., forthcoming). A literatura mais recente sobre o assunto sugere que a liderança autêntica poderá afectar positivamente os comportamentos e atitudes dos colaboradores, desenvolvendo o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional e a performance (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2010). Avolio et al. (2005) acrescentam que a liderança autêntica é um dos factores que mais influencia as emoções positivas dos colaboradores. É também indicado por vários autores (e.g., Avolio et al., 2004; Ilies et al.,

2005; MacColl-Kennedy & Anderson, 2002) que as emoções positivas dos colaboradores desempenham um papel importante no empenhamento na organização e no líder.

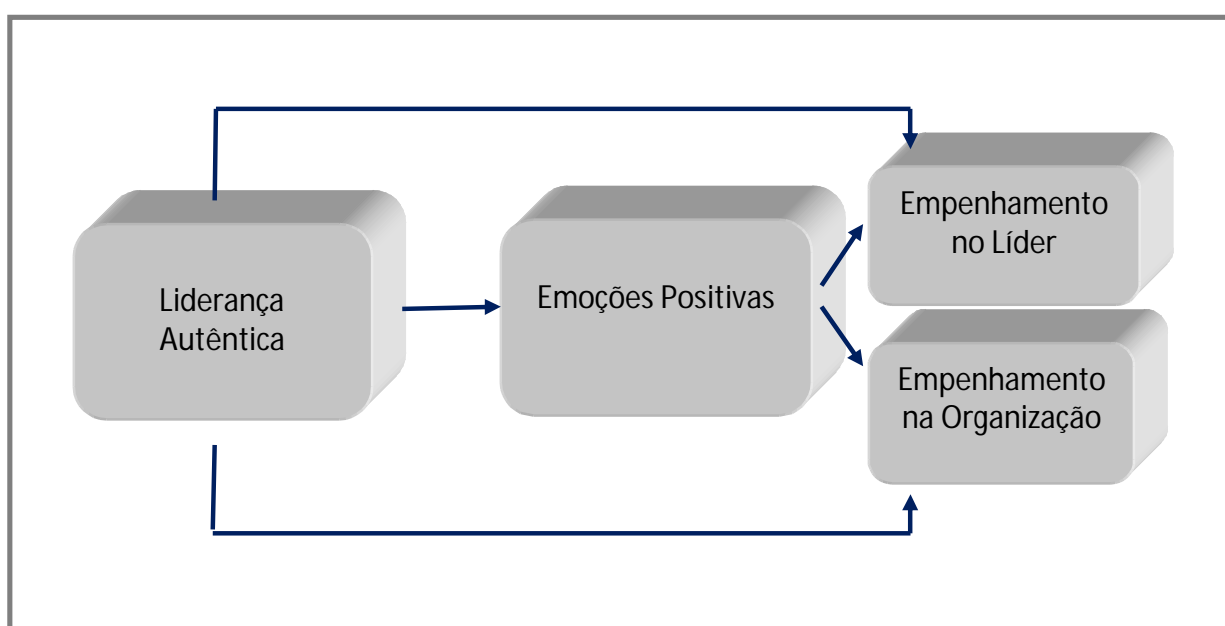
Nos últimos anos as empresas têm “espremido” os seus colaboradores, em nome da produtividade, o que se tem reflectido na sua felicidade e saúde (Gavin & Mason, 2004). Neste sentido, Kets de Vries (2001) constatou o ambiente insalubre em que muitas organizações actuais vivem, mencionando, por exemplo, a sobrecarga de trabalho, a falta de equilíbrio entre a vida familiar e profissional, a ausência de oportunidades de progressão na carreira ou a comunicação debilitada. Deste modo, preconiza-se a necessidade de este ambiente ser sanado, para que os trabalhadores possam ser felizes e saudáveis, o que a longo prazo também fará deles trabalhadores mais produtivos, concebendo melhores produtos e serviços (Gavin & Mason, 2004; Kets de Vries, 2001). Por conseguinte, o fomento do bem-estar psicológico é um valor que as organizações e os líderes devem defender, tal como vem sugerindo o movimento dos estudos organizacionais positivos (Cameron, Dutton & Quinn, 2003). Os defensores deste movimento sugerem que os líderes são os principais responsáveis por promover e desenvolver ambientes organizacionais positivos, nos quais os seus colaboradores se sintam respeitados em todas as suas facetas (social, cognitiva, humana e espiritual) (Rego, 2009).

Importa ainda referir, que no panorama económico actual parece incontornável que fomentar e cultivar virtudes, tanto ao nível individual como organizacional, pode contribuir para a melhoria individual e para o desempenho organizacional (Wright & Goodstein, 2007), criando-se relações mais fortes e significativas entre os membros organizacionais e com a própria organização (Ribeiro & Rego, 2010).

Face ao exposto, este trabalho pretende averiguar as relações existentes entre a liderança autêntica, as emoções positivas e o empenhamento afectivo no líder e na organização. Mais especificamente, pretende-se compreender como (a) as percepções de liderança autêntica explicam o empenhamento afectivo no líder e na organização, (b)

liderança autêntica influencia as emoções positivas dos colaboradores, (d) as emoções positivas dos colaboradores predizem o empenhamento afectivo no líder e na organização e (d) as emoções positivas medeiam a relação entre a liderança autêntica e o empenhamento afectivo no líder e na organização. O modelo teórico hipotético proposto encontra-se descrito na Figura 1.

Figura 1 - Modelo teórico hipotético



A presente dissertação é constituída por quatro capítulos. No Capítulo 1, faz-se referência à liderança autêntica como tema associado aos estudos organizacionais positivos, realizando-se, igualmente, uma revisão da literatura associada ao tema em estudo: liderança autêntica, emoções positivas e empenhamento afectivo no líder e na organização. No Capítulo 2 descrevem-se as opções metodológicas e os procedimentos adoptados, apresentando-se também a caracterização da amostra e os instrumentos de medida. No Capítulo 3 são apresentados os resultados obtidos. E por fim, no Capítulo 4 tem lugar a discussão e análise dos resultados expostos no capítulo anterior, tendo em atenção as principais proposições teóricas e evidências empíricas da literatura. São

também apresentadas as principais conclusões resultantes desta investigação, com base nas hipóteses formuladas. São ainda identificadas as principais implicações para a gestão deste trabalho. Finalmente, são evidenciadas as limitações do estudo, apresentando-se ainda algumas sugestões para futuras investigações.

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

1.1. Estudos Organizacionais Positivos

O estudo da liderança autêntica e das suas implicações na gestão e no comportamento dos colaboradores enquadra-se no contexto dos estudos organizacionais positivos. Este movimento tem-se vindo a desenvolver nos últimos anos (Luthans & Avolio, 2003) e coloca especial ênfase sobre os benefícios dos fenómenos positivos no ambiente organizacional (Cameron, et al, 2003). A literatura recente espelha o interesse crescente nesta doutrina em várias áreas, pelo que Cameron et al. (2003) analisaram alguns correlatos dos estudos organizacionais positivos (e.g., capital psicológico, responsabilidade social da empresa, comportamentos de cidadania organizacional, psicologia positiva), evidenciando as vantagens e o enfoque que tem vindo a ser atribuído às dinâmicas positivas.

1.2. O conceito de Autenticidade

O conceito de autenticidade remonta à filosofia Grega clássica, revelado em injunções tais como “Conhecer-se a si mesmo” ou “O teu verdadeiro ser” (Harter, 2002, p.382). A transição da sociedade industrial para a pós-industrial e da cultura moderna para a pós-moderna, levou a um aumento no interesse pela autenticidade, não só ao nível daqueles que estudam as mudanças na estrutura da sociedade e da cultura, como também daqueles que defendem a doutrina psicológica social (Erickson, 1995). Assim, a concepção moderna de autenticidade foi-se desenvolvendo durante a segunda metade do Século XX (Erickson, 1995). A autenticidade pode ser definida como “possuir experiências pessoais, sejam elas pensamentos, emoções, necessidades, desejos ou crenças, processo capturado da injunção ‘Conhecer-se a si mesmo’” (Harter, 2002, p.382). A autenticidade implica, tanto possuir experiências pessoais (valores, pensamentos e crenças), como agir de acordo com aquilo em que se acredita (expressar o que realmente se pensa e acreditar e

agir em conformidade) (Harter, 2002, p.382). Contudo, a autenticidade não é uma condição absoluta, dado que um indivíduo não é completamente autêntico ou não autêntico, pode sim ser mais autêntico ou inautêntico (Erickson, 1995).

Para Kernis (2003), a autenticidade implica os indivíduos agirem de acordo com o seu verdadeiro ser, com a sua natureza. Logo, ser autêntico envolve agir de acordo com os seus valores, preferências e necessidades, em vez de agir pelo prazer de agradar os outros ou com o objectivo de obter algum tipo de recompensa ou evitar uma punição.

Para Ilies et al. (2005), a autenticidade é um amplo constructo psicológico, que reflecte a tendência do indivíduo em agir de acordo com os seus valores mais profundos. A níveis mais específicos, a autenticidade manifesta-se em aspectos concretos dos comportamentos/conduitas individuais, tal como na liderança.

1.3. A Liderança Autêntica

O constructo de liderança autêntica emergiu recentemente, tanto na investigação como na literatura prática, como uma área de interesse que complementa o trabalho no âmbito da liderança ética e transformacional (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, Avolio, forthcoming).

A liderança autêntica refere-se a um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove tanto as capacidades psicológicas positivas, como um clima ético positivo, com o objectivo de promover uma maior auto-consciência e perspectiva moral, um tratamento mais equilibrado da informação e a transparência das relações com os seus seguidores, promovendo o auto-desenvolvimento (Walumbwa et al., 2008). Assim, um líder autêntico exhibe um padrão de comportamento aberto e transparente na relação com os outros, partilhando a informação necessária para a tomada de decisões, aceitando as opiniões dos outros e divulgando os seus valores, motivos e sentimentos pessoais, de forma a

permitir que os seus seguidores avaliem com mais precisão a competência a moralidade das suas acções (Walumbwa, et al., forthcoming).

Luthans e Avolio (2003), definem liderança autêntica como um processo que combina as capacidades positivas do líder e um contexto organizacional altamente desenvolvido. Desta forma, o processo de liderança autêntica influencia positivamente a auto-consciência e a auto-regulação dos comportamentos positivos, tanto do líder como dos seus seguidores, estimulando igualmente o crescimento pessoal positivo e o auto-desenvolvimento. Logo, o líder autêntico é confiante, esperançoso, otimista, resiliente, possui uma perspectiva ética e moral, é orientado para o futuro e dá prioridade ao desenvolvimento dos seus associados, no sentido de estes se poderem vir a tornar líderes. Por conseguinte, o líder autêntico é verdadeiro com ele próprio e com o comportamento demonstrado transforma positivamente os seus seguidores, transformando-os eles próprios em líderes (Luthans & Avolio, 2003). De acordo com a literatura, o líder autêntico exhibe quatro tipos de comportamentos (e.g., Gardner et al., 2005, Walumbwa et al., 2008): auto-consciência, processamento equilibrado, transparência relacional e moral, como demonstrado no Quadro 1.

Como referiram Ilies et al. (2005), as quatro dimensões da liderança autêntica implicam valorizar e lutar por alcançar maior abertura e veracidade nas relações. Desta forma, para alcançar a autenticidade nas relações, os indivíduos necessitam de ser genuínos na relação com os outros (Kernis, 2003; Gardner et al., 2005).

Quadro 1 – Dimensões da Liderança Autêntica

Dimensões da Liderança Autêntica	Definição	Referências
Auto-consciência	Demonstra sua visão e sentido do mundo, percebendo e compreendendo as suas próprias forças e fraquezas, tendo igualmente noção da forma como os outros os vêem e do impacto que tem nos outros.	Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008
Processamento Equilibrado	Analisa objectivamente toda a informação relevante antes de tomar uma decisão. Solicita aos outros que desafiem profundamente as suas posições e opiniões enraizadas.	Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008
Transparência relacional	Partilha abertamente informação, expressando pensamentos, opiniões e sentimentos verdadeiros	Walumbwa, et al., forthcoming
Moral	A sua conduta é norteada por elevados padrões morais, baseados nos valores e na ética, em detrimento das pressões organizacionais e sociais. Para além disso, as suas decisões e os seus comportamentos são compatíveis com os valores demonstrados.	Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa, et al., 2008.

A investigação realizada nesta área (e.g., Kernis & Goldman, 2005; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., forthcoming), evidencia que a liderança autêntica enquanto constructo global, emerge das relações entre as quatro dimensões enunciadas anteriormente. Todavia, Walumbwa et al. (forthcoming), expõem que os factores/dimensões individuais não acrescentam nenhuma validade significativa, sugerindo que a variância atribuível à liderança autêntica global é mais importante do que a variância imputável a cada dimensão individual do constructo liderança autêntica. Tal não significa que as quatro dimensões sejam redundantes, pois cada uma delas é única e

importante para espelhar verdadeiramente o que é a liderança autêntica. Por conseguinte, a liderança autêntica pode ser considerada um constructo latente no qual as quatro dimensões são simplesmente diferentes formas de representar o conceito (Walumbwa et al., forthcoming). Em suma, de acordo com a conceptualização de liderança autêntica de Kernis (2003) e Kernis e Goldman (2005) e com as recentes evidências empíricas de Walumbwa et al. (2008), a liderança autêntica é tratada como um constructo global de ordem superior, representado por quatro dimensões.

1.4. O Empenhamento na Organização e no Líder

O termo *commitment*, poderá ser traduzido para a Língua Portuguesa como: empenhamento, comprometimento ou compromisso. O empenhamento organizacional tem sido apontado como uma grande vantagem competitiva para as organizações actuais que concorrem no mercado global (e.g., Harter et al., 2002; Rego, 2003). Existe, no seio da comunidade científica, alguma controvérsia relativamente ao conceito de *organizational commitment* (comprometimento/empenhamento organizacional). Todavia, este conceito envolve o grau em que um trabalhador está cognitivamente, emocionalmente e psicologicamente ligado à organização na qual trabalha, durante o desempenho do seu trabalho/funções (Harter et al., 2002). Por outro lado, para Allen e Meyer, (1996) o empenhamento na organização pode ser definido como o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização na qual trabalha, consubstanciando-se na sua decisão de nela permanecer a trabalhar.

A maioria da literatura especializada aponta três dimensões associadas ao empenhamento organizacional: o empenhamento afectivo, normativo e instrumental (Allen & Meyer, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). O empenhamento afectivo reporta-se à ligação afectiva do indivíduo à organização, ao grau em que o colaborador se encontra emocionalmente envolvido e identificado com a organização. O empenhamento normativo diz respeito ao grau em que o colaborador se mantém na organização por

sentir um dever moral ou uma obrigação de nela permanecer. Finalmente, o empenhamento instrumental está relacionado com reconhecimento, por parte do colaborador, dos custos associados a uma possível saída da empresa (tais como, ausência de alternativas de emprego ou percepção de elevados sacrifícios pessoais gerados pela saída da organização). Por conseguinte, o empenhamento normativo e, em especial o afectivo, encontram-se associados a melhores performances, ao contrário do instrumental, que gera desempenhos menos satisfatórios (Allen & Meyer, 1996; Meyer, Stanley, Herscovich & Topolnytsky, 2002). Por esse motivo, neste trabalho focalizar-nos-emos no empenhamento afectivo, tanto na organização como no líder.

1.5. As Emoções Positivas

Como se pode presumir, as emoções podem ser positivas (e.g., alegria ou o optimismo), ou negativas (e.g., raiva ou frustração) (MacColl-Kennedy & Anderson, 2002).

Fredrickson (2003a) afirma ainda que as emoções positivas condicionam, de forma significativa, o bem-estar e a satisfação individual dos indivíduos. Neste sentido, é sugerido que as emoções positivas podem predizer os comportamentos e as atitudes humanas positivas, assim como auxiliar o indivíduo a lidar com as adversidades, o compromisso, a satisfação, a performance, o stress e os objectivos a longo-prazo (e.g., Fredrickson, 1998, 2001).

Os colaboradores, nas suas múltiplas interacções com os colegas e com o líder, estão expostos a situações que influenciam, inevitavelmente, os seus sentimentos, atitudes e comportamentos, pelo que a vivência de emoções positivas desempenha um papel fundamental no entusiasmo e felicidade sentidos no trabalho (MacColl-Kennedy &

Anderson, 2002). Logo, os líderes que compreendem o papel das emoções motivam os seus colaboradores de forma mais efectiva e eficaz (MacColl-Kennedy & Anderson, 2002).

As emoções positivas desempenham também um papel fulcral na liderança, pois são muitas vezes as emoções positivas do líder, em especial do líder autêntico, que influenciam positivamente as performances e os comportamentos dos colaboradores (Avolio et al., 2004). O líder autêntico emana optimismo, instigando nos outros sensações de felicidade e satisfação (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003). Fredrickson (2003b) sugere que as emoções positivas do líder podem ser especialmente “contagiosas”, caracterizando, desta forma, a transmissão de emoções positivas como um processo de “contágio”. Kernis (2003) acrescenta ainda que, se os líderes autênticos vivenciam mais estados afectivos positivos do que os líderes inautênticos, (através do processo de “contágio” das emoções positivas), os seus seguidores experienciarão igualmente mais estados afectivos positivos, comparativamente aos seguidores de líderes inautênticos. Consequentemente, os líderes autênticos terão colaboradores mais satisfeitos dado que os seus objectivos estão focados nos valores e no bem-estar, para além da performance individual e organizacional (Ilies et al., 2003).

Fredrickson (2003b) refere que o processo de “contágio” das emoções positivas permite e fomenta transformações organizacionais, uma vez que as emoções positivas do líder e de cada colaborador poder-se-ão reflectir nos outros membros da organização.

1.6. Relação entre liderança autêntica e emoções positivas

A liderança autêntica influencia as atitudes e comportamentos dos seguidores, através de processos psicológicos de identificação que envolvem esperança, emoções positivas, optimismo e confiança (Avolio et al., 2004). Avolio et al. (2004) atestam que a forte influência que o líder autêntico tem nos seus seguidores provém, essencialmente, da criação de uma relação sólida, significativa e motivacional, bem como da forte

identificação pessoal que os colaboradores têm para com o seu líder. Face ao exposto, pode-se concluir que os líderes autênticos contribuem para o bem-estar dos seus colaboradores, pois favorecem a experimentação de emoções positivas, que se traduzem em sentimentos de optimismo, satisfação e felicidade (Avolio et al., 2004; Fredrickson, 1998, 2001). De acordo com a literatura, sugere-se a seguinte hipótese: *H₁: As percepções de liderança autêntica levam os colaboradores a experimentarem mais emoções positivas.*

1.7. Relação entre a liderança autêntica e o empenhamento afectivo no líder e na organização

Vários autores (e.g., Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001) sugerem que o empenhamento afectivo se desenvolve quando um colaborador reconhece o valor da sua organização, identificando-se com ela. Este efeito pode ser alcançado quando (a) o colaborador sente que a organização o trata de forma justa, respeitando-o e apoiando-o; (b) confia na organização e nos seus líderes; (c) se encontra satisfeito com o seu trabalho; (d) considera que os valores da organização respeitam a natureza dos indivíduos; (e) sente que existe um alinhamento entre os seus valores e os da organização e (f) quando percebe que a organização é boa cidadã, assumindo comportamentos socialmente responsáveis.

A liderança tem vindo a ser apontada como um dos factores que mais contribuem para o empenhamento/comprometimento organizacional dos colaboradores (Harter et al., 2002). Como já foi referido anteriormente neste trabalho, o líder autêntico comporta-se de acordo com os seus valores e esforça-se por alcançar relações abertas e genuínas (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2003; Kernis, 2003), pelo que quanto mais elevado for o nível de autenticidade percebido pelos indivíduos, mais empenhados/comprometidos estarão eles em atingir as metas e os objectivos que lhes são propostos (Kernis, 2003; Kernis & Goldman, 2005).

Importa ainda referir que o comportamento dos líderes autênticos acima descrito, promove o empenhamento dos colaboradores em ter comportamentos que ajudam a organização, mesmo quando não estariam especialmente entusiasmados nesses comportamentos (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Desta forma, poder-se-á dizer que a liderança autêntica está positivamente relacionada com o empenhamento/comprometimento organizacional (Walumbwa et al., forthcoming).

No que toca ao empenhamento afectivo no líder, os resultados alcançados por Walumbwa et al. (forthcoming), sugerem que quanto mais elevados forem os níveis de autenticidade percebidos pelos seguidores de um líder autêntico, mais estes se tenderão a identificar com ele, sentindo-se psicologicamente empoderados e mais empenhados nos seus papéis. Por outro lado, os seguidores do líder autêntico estarão mais propensos a interiorizar os seus valores e as suas crenças, tendo nele o seu referencial de conduta (Avolio & Gardner, 2005; Ilies et al., 2005). Este tipo de líderes cria uma relação privilegiada e interdependente com os seus colaboradores, baseada na autenticidade, na lealdade, na ética e na transparência (Walumbwa et al., forthcoming). Por conseguinte, colaboradores mais comprometidos afectivamente com o seu superior tenderão a s mais optimistas, mais criativos, revelando melhores performances e mais satisfação no trabalho (Avolio, et al., 2004; MacColl-Kennedy & Anderson, 2002). Face ao exposto, propõem-se as seguintes hipóteses: *H₂: As percepções de liderança autêntica influenciam positivamente o empenhamento afectivo no líder; H₃: As percepções de liderança autêntica influenciam positivamente o empenhamento na organização.*

1.8. Relação entre as emoções positivas e o empenhamento afectivo no líder e na organização

Como já foi aludido anteriormente, a experimentação de emoções positivas pelos colaboradores permite que estes encarem o trabalho com mais entusiasmo e excitação (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005; MacColl-Kennedy & Anderson, 2002). Não obstante,

esta conduta adoptada pelos colaboradores, decorrente das emoções positivas, influencia sobremaneira a sua postura face à organização, uma vez que estes terão mais propensão a assumir comportamentos de cidadania e a fazer sacrifícios em prol da organização (MacColl-Kennedy & Anderson, 2002; Meyer & Herscovitch, 2001; Ilies et al., 2005). Assim, o trabalhador sente-se satisfeito e realizado com seu papel na organização, levando ao empenhamento organizacional afectivo.

Foi sugerido, no decorrer deste trabalho, que os líderes, em especial os autênticos, são os principais responsáveis pelas emoções positivas dos seus seguidores (e.g., Avolio et al., 2004; Kernis, 2003; MacColl-Kennedy & Anderson, 2002). Por conseguinte, o facto de os líderes (autênticos) despoletarem emoções positivas nos seus colaboradores gera um sentimento de convergência de valores e sentimentos (Avolio & Gardner, 2005; Ilies et al., 2005). Consequentemente, poder-se-á afirmar que as emoções positivas favorecem o empenhamento afectivo no líder (e.g., Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005; MacColl-Kennedy & Anderson, 2002).

Daqui resultam duas hipóteses propostas: *H₄: As emoções positivas influenciam positivamente o empenhamento afectivo na organização; H₅: As emoções positivas influenciam positivamente o empenhamento afectivo no líder.*

1.9. O efeito mediador das emoções positivas na relação entre a liderança autêntica e o empenhamento afectivo no líder e na organização

Os líderes autênticos têm maior probabilidade de experienciar sentimentos de confiança incondicional por parte dos seus seguidores, pois buscam incessantemente a honestidade e a veracidade nas relações com os outros. A integridade constitui um dos pilares fundamentais da sua conduta pessoal. Uma das consequências indirectas desta relação de confiança incondicional é o fomento de trocas gratuitas de informação e conhecimento (Ilies et al., 2005). Importa referir que as relações de autenticidade, para além de desenvolverem e fomentarem a confiança, também levam à propagação de

relacionamentos positivos e com significado entre líderes e seguidores, ou seja, origina a difusão de emoções positivas (Ilies et al., 2005). Logo, os líderes autênticos revelam o seu verdadeiro ser no dia-a-dia, levando à sua auto-realização (bem-estar eudaimónico), o que tem, por sua vez, efeitos positivos ao nível do bem-estar eudaimónico dos seus colaboradores (Ilies et al., 2005).

As percepções de liderança autêntica impelem nos colaboradores mais comportamentos de cidadania organizacional, melhores performances, menos absentismo, mais felicidade, optimismo e satisfação no trabalho, entre outros. Esta evidência revela que os seguidores dos líderes autênticos encaram o seu trabalho como algo que engloba uma gama mais vasta de comportamentos e funções, comumente apelidados de “extraordinários” (Meyer & Herscovith, 2001).

Face ao exposto, é plausível sugerir que a liderança autêntica contribui para as emoções positivas dos seus seguidores, bem como para o processo de identificação pessoal com o superior (empenhamento afectivo no líder) e com a organização (empenhamento afectivo na organização). Por outro lado, as emoções positivas *per si* são um factor indutor, em grande medida, do próprio empenhamento afectivo no líder e na organização. Ilies et al. (2005).

Em suma, dado que a liderança autêntica influencia as emoções positivas dos colaboradores e estas, por sua vez, influenciam o empenhamento afectivo na organização e no líder, poder-se-á concluir que as emoções positivas medeiam a relação entre a liderança autêntica e o empenhamento na organização e no líder. Admite-se que a mediação seja parcial, pois existem outros factores (e.g., confiança) que explicam a referida relação. Daqui decorrem as seguintes hipóteses: *H₆: As emoções positivas medeiam parcialmente a relação entre a liderança autêntica e o empenhamento afectivo no líder; H₇: As emoções positivas medeiam parcialmente a relação entre a liderança autêntica e o empenhamento afectivo na organização.*

Capítulo 2 – Metodologia

2.1. Procedimentos

O estudo incidiu sobre os funcionários não docentes na Universidade de Aveiro. Foi requerida autorização para a realização desta pesquisa à Exma. Sra. Reitora da Universidade de Aveiro, a qual autorizou a sua execução, desde que os próprios assim o aceitassem.

A pesquisa foi levada a cabo em duas fases, no sentido de contrariar os problemas da variância do método comum, (Podsakoff & Organ, 1986). Desta forma, na primeira etapa pretendia-se medir a variável independente, ou seja, as percepções de liderança autêntica dos funcionários não docentes da Universidade de Aveiro. Na segunda fase o objectivo era mensurar as variáveis dependentes: as emoções positivas, o empenhamento afectivo no superior e o empenhamento afectivo na organização.

Procedeu-se à preparação dos questionários, para a primeira e segunda fase. Cada questionário (da primeira e da segunda fase) foi colocado num envelope, juntamente com uma folha de apresentação. A cada conjunto foi anexado ainda um envelope em branco para que os inquiridos colocassem o seu inquérito respondido e seguidamente o fechassem, mantendo desta forma o seu anonimato. Os questionários foram numerados com um código numérico, uma vez que era necessário fazer corresponder as respostas aos questionários do primeiro e do segundo momento.

Os funcionários não docentes da Universidade de Aveiro encontram-se distribuídos por vários serviços e pelos diversos departamentos existentes na instituição. Para a aplicação dos questionários aos diferentes funcionários, dirigimo-nos aos vários serviços e departamentos, dando conhecimento a cada responsável da pesquisa que se pretendia realizar, bem como da prévia autorização concedida pela Exma. Sra. Reitora, tendo-se

solicitado igualmente a sua cooperação. Num dos serviços não houve receptividade, nem por parte dos responsáveis, nem por parte dos colaboradores, pelo que não obtivemos qualquer resposta. Nos restantes serviços e departamentos, conseguiu-se levar a cabo a aplicação dos questionários, a qual se desejava que fosse realizada pessoalmente, para se ter oportunidade de explicar pormenorizadamente aos inquiridos os objectivos puramente científicos e académicos do estudo, todos os procedimentos associados ao preenchimento e entrega dos questionários, bem como desmistificar o sentido do código numérico incluso nos questionários, garantindo o rigor exigido à pesquisa. Desta forma, tentaram-se minimizar os sentimentos de desconfiança e suspeição relativamente à investigação (receio dos inquiridos de serem identificados), tentando favorecer taxa de resposta. Foi pedido aos inquiridos que respondessem de imediato ao questionário, todavia nem todos acederam ao pedido, alegando excesso de trabalho, falta de tempo, etc. Por conseguinte, alguns inquiridos optaram por enviar as suas respostas via correio interno para a investigadora ou por agendar um dia para a sua recolha.

Apesar do número de funcionários não docentes da Universidade de Aveiro ser superior, foram apenas obtidas 204 respostas ao primeiro questionário e 145 ao segundo questionário, tendo assim obtido uma taxa de retorno de 68% e de 48.3%, respectivamente.

A primeira fase da aplicação dos questionários foi efectuada durante os meses de Novembro e Dezembro de 2009 e a segunda fase cerca de dois meses depois. Apesar do esforço, sentiram-se algumas dificuldades na abordagem aos funcionários, pois o tema versado por esta investigação revelou-se bastante sensível, gerando, inevitavelmente, receios em responder aos questionários.

2.2. Amostra

A amostra é constituída maioritariamente por mulheres, 62.3% no primeiro momento e 64.1% do segundo momento. A média de idades dos inquiridos cifra-se em 41.30 anos (desvio-padrão: 8.93), no primeiro momento e em 41,20 anos (dp: 8.71), no segundo momento. A média de antiguidade na equipa é de 8.7 anos (dp: 6.55), no primeiro momento é de 8.2 anos (dp: 5.8) no segundo momento. No que concerne à antiguidade na relação com o líder, a média no primeiro momento situa-se nos 4.3 anos (dp: 3.12) e no segundo momento nos de 4.4 anos (dp: 3.12). A maioria dos funcionários inquiridos possui bacharelato ou licenciatura, 51.1% no primeiro momento e 52.5% no segundo momento. Não obstante, uma percentagem ainda significativa afirma possuir entre o 10º ano e o 12º ano, 29.5% no primeiro momento e 28.7% no segundo momento.

O Quadro 2 sugere que as características da amostra recolhida no primeiro momento não divergem significativamente das da amostra de colaboradores que participaram no segundo momento.

Quadro 2 – Caracterização da Amostra no primeiro e no segundo momento

		1º Momento	2º Momento
Sexo	Feminino	62,3%	64,1%
Idade	Média	41,3	41,2
	DP	8,93	8,71
Antiguidade na equipa	Média	8,7	8,2
	DP	6,55	5,8
Antiguidade com o líder	Média	4,3	4,4
	DP	3,12	3,12
Habilitações Literárias	9ºano ou menos	9,1%	7,4%
	Entre o 10º ano e o 12ºano	29,5%	28,7%
Literárias	Bacharelato ou Licenciatura	51,1%	52,5%
	Grau superior à Licenciatura	10,2%	11,5%

2.3. Instrumentos de medida

2.3.1 Liderança autêntica

Para medir a liderança autêntica utilizam-se 16 itens, solicitando-se aos inquiridos que assinalassem as afirmações mediante uma escala de cinco pontos (0: Nunca; (...); 4: Frequentemente, senão sempre). Este instrumento foi desenvolvido e validado por Avolio et al. (2008), tendo-se utilizado a versão traduzida e retrotraduzida por Rego et al. (2010).

Testou-se, então, o modelo de quatro factores através da análise factorial confirmatória (Byrne, 1998) Os índices de ajustamento sugerem que o modelo se ajusta satisfatoriamente aos dados (Quadro 3), uma vez que os índices NMFI, CFI e IFI são superiores a 0.90 (Byrne, 1998) e os restantes encontram-se bastante próximos, GFI: 0.88 e RFI: 0.89. O índice RMSEA situa-se nos 0.075, inferior a 0.08. Todos os Lambdas são superiores a 0.60. Os Alfas de Cronbach das diferentes dimensões, bem como da Liderança Autêntica Global (resultante da média das quatro dimensões) são superiores a 0.7, pelo que se pode afirmar que estas possuem um índice de consistência interna satisfatório (Nunnally, 1978).

Quadro 3 – Dimensões da Liderança Autêntica: Análise Factorial Confirmatória (solução completamente estandardizada)

Dimensão	Itens	Lambdas	Alfa de Cronbach
Transparência Relacional	Diz exactamente o que pensa.	0.74	0.85
	Assume os erros que comete.	0.72	
	Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam.	0.83	
	Diz duras verdades.	0.73	
	Mostra as emoções que correspondem ao que sente.	0.63	
Moral	As suas acções condizem com as suas crenças e convicções.	0.72	0.87
	Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais.	0.87	
	Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.	0.79	
	Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões ético.s	0.82	
Processamento Equilibrado	Solicitam-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.	0.62	0.77
	Analisa informações relevantes antes de tomar uma decisão.	0.75	
	Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.	0.84	
Auto-Consciência	Procura obter Informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho entre elas.	0.77	0.86
	Tem noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	0.70	
	Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes.	0.87	
	Compreende como as suas acções têm impacto nas outras pessoas.	0.78	
LA Global (4 Dimensões)			0.95
Índices de Ajustamento			
	Qui-Quadrado		200.67
	Graus de Liberdade		98
	Qui-Quadrado/Graus de Liberdade		2.05
	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>		0.075
	<i>Goodness of fit Index</i>		0.88
	<i>Non-Normed Fit Index</i>		0.94
	<i>Comparative Fit Index</i>		0.95
	<i>Incremental Fit Index</i>		0.95
	<i>Relative Fit Index</i>		0.89

2.3.2 Emoções positivas

As emoções positivas foram mensuradas com recurso ao modelo de Turban, Stevens e Lee (2009), questionando-se os indivíduos acerca da frequência com que, nos últimos dois meses, se têm sentido “felizes”, “entusiasmados” e “animados”, utilizando-se, para o efeito, uma escala de sete pontos (1: “Nunca”; (...); 7: “Sempre”).

O índice de consistência interna obtido para as emoções positivas foi satisfatório, com um Alfa de Cronbach: 0.92. (Quadro 4)

Quadro 4 – Emoções Positivas: Índice de Consistência Interna

	Itens	<u>Alfa de Cronbach</u>
Emoções Positivas	Feliz	0.92
	Entusiasmado(a)	
	Animado(a)	

2.3.3 Empenhamento afectivo na organização e no líder

O empenhamento afectivo na organização foi medido com base no instrumento desenvolvido e testado por Meyer, Allen e Smith (1993), pelo que se solicitou que os indivíduos indicassem, numa escala de cinco pontos, em que medida aquela afirmação se lhes aplicava (1: “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim”; (...); 5: “A afirmação aplica-se completamente a mim”). No que toca ao empenhamento no líder, procedeu-se a uma adaptação do modelo anteriormente referido, tendo sido pedido da mesma forma aos funcionários que indicassem, numa escala de cinco pontos, em que medida aquela afirmação se lhes aplicava (1: “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim”; (...); 5: “A afirmação aplica-se completamente a mim”).

Realizou-se uma análise factorial das componentes principais com rotação varimax. Obtivemos dois factores, com valores próprios superiores a 1. Os dois factores explicam 69.3% da variância (KMO: 0.87). Para obter uma estrutura factorial mais clara, removeu-se 1 item, cujas cargas factoriais eram baixas em ambos os factores. Os Alfas de Cronbach situam-se cima dos 0.70 (Nunnally, 1976).

Quadro 5 – Empenhamento Afectivo na Organização e no Superior: Análise Factorial das Componentes Principais

Item		<u>Empenhamento</u> <u>Afectivo na</u> <u>Organização</u>	<u>Empenhamento</u> <u>Afectivo no</u> <u>Superior</u>
O1	Sentir-me-ia muito feliz se ficasse nesta equipa durante o resto da minha carreira.	0.68	0.36
O2	Sinto os problemas desta equipa como se fossem meus.	0.59	0.19
O4	Sinto-me emocionalmente ligado a esta equipa.	0.70	0.26
O5	Sinto-me parte da família da minha equipa.	0.86	0.33
O6	Esta equipa tem um grande significado pessoal para mim.	0.87	0.31
O7	Sinto orgulhoso em dizer a outras pessoas que faço parte desta equipa.	0.80	0.39
E11	Sentir-me-ia muito feliz se trabalhasse com o meu superior actual durante o resto da minha carreira.	0.35	0.83
E12	Sinto os problemas do meu superior como se fossem os meus.	0.35	0.80
E13	Sinto-me emocionalmente ligado ao meu superior.	0.29	0.88
E14	O meu superior tem um grande significado pessoal para mim.	0.28	0.90
Variância Explicada		40.31%	34.97%
Alfa de Cronbach		0.91	0.93

Capítulo 3 – Resultados

3.1. Médias, desvios-padrão e correlações

O Quadro 6 expõe as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis inerentes à investigação. Atendendo à amplitude da escala usada (0-4) para medir as dimensões da liderança autêntica, poder-se-á afirmar que as percepções de liderança autêntica são moderadas, sendo o processamento equilibrado aquela que revela um valor mais baixo. As emoções positivas, tendo em consideração a escala (1-7), evidenciam um valor mediano, pelo que a maioria dos inquiridos afirma que apenas “por vezes” se sente “feliz”, “entusiasmado” e/ou “animado”. Pode-se considerar que as cotações do empenhamento afectivo foram intermédias (atendendo à escala utilizada: (1-5)), embora o empenhamento afectivo no líder apresente valores consideravelmente mais fracos.

Os dados sugerem que todas as variáveis de liderança autêntica se correlacionam fortemente entre si e relacionam-se também significativamente com as emoções positivas e com as duas dimensões do empenhamento afectivo. Não foram encontradas correlações significativas entre a) a liderança autêntica, as emoções positivas, e as duas dimensões do empenhamento afectivo e b) as variáveis sexo, idade, antiguidade na equipa, antiguidade com o líder e habilitações académicas.

Quadro 6 – Médias, Desvios-padrão e Correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Transparência Relacional	2.6	0.94	-						
2	Moral	2.6	0.97	0.83**	-					
3	Processamento Equilibrado	2.5	0.98	0.81**	0.82**	-				
4	Auto-Consciência	2.6	0.96	0.85**	0.80**	0.85**	-			
5	LA Global (média de 1,2,3 e 4)	2.6	0.91	0.94**	0.92**	0.93**	0.94**	-		
6	Emoções Positivas	4.1	1.39	0.39**	0.37**	0.37**	0.41**	0.41**	-	
7	Empenhamento Afectivo Organização	3.2	0.91	0.47**	0.46**	0.46**	0.45**	0.49**	0.64**	-
8	Empenhamento Afectivo Superior	2.6	1.10	0.50**	0.48**	0.48	0.43**	0.50**	0.57**	0.67**

** p <0.01

Liderança Autêntica: escala 0-4

Emoções Positivas: escala 1-7

Empenhamento Afectivo da Organização e no Superior: escala 1-

3.2. Regressões

Por razões de multicolinearidade entre as dimensões da liderança autêntica, optou-se por tratar a liderança autêntica como um constructo global (ver Quadro 6) (procedimentos já sugerido por Walumbwa et al., forthcoming).

A análise das regressões sugere que as dimensões da liderança autêntica explicam as duas facetas do empenhamento afectivo e as emoções positivas, atestando assim as hipóteses *H: 1, 2, 3, 4 e 5*.

Foram realizados testes de mediação, para se compreender em que medida as emoções positivas medeiam a relação entre a liderança autêntica e as duas dimensões do empenhamento afectivo, testando desta forma as hipóteses *H: 6 e 7*. Foi utilizado como técnica de análise o teste de Baron e Kenny (1986). O referido teste sugere as seguintes etapas: (1) as variáveis dependentes (empenhamento afectivo no líder e o empenhamento afectivo na organização) são regredidas sobre a variável independente (liderança autêntica); (2) a variável mediadora (emoções positivas) é regredida sobre a variável independente (liderança autêntica); (3) as variáveis dependente (empenhamento afectivo no líder e o empenhamento afectivo na organização) são regredidas, simultaneamente, sobre a variável independente (liderança autêntica) e sobre a variável mediadora (emoções positivas). Ou seja, Baron e Kenny (1986) consideram que uma variável é mediadora quando ela altera a relação entre a variável independente as variáveis dependentes. Neste caso, para que haja mediação é necessário que:

- (1) A liderança autêntica explique o empenhamento afectivo no líder e na organização;
- (2) A liderança autêntica explique as emoções positivas;
- (3) As emoções positivas expliquem as duas facetas do empenhamento afectivo;
- (4) Quando se introduz na regressão a variável independente e mediadora na predição das variáveis dependentes, o poder preditivo da variável independente baixa (mediação parcial).

Realizaram-se, desta forma, regressões hierárquicas com dois passos, para aferir o grau em que as emoções positivas medeiam a relação entre a liderança autêntica e as duas dimensões do empenhamento afectivo. O Quadro 7 mostra que as emoções positivas medeiam, de forma parcial, a variável independente e as dependentes. Constata-se que a liderança autêntica explica 21% da variância única do empenhamento afectivo na organização e 24% da variância única do empenhamento afectivo no líder. Assim, é satisfeita a primeira condição de mediação. Verifica-se também que a liderança autêntica explica 17% da variância única das emoções positivas, pelo que é cumprida a segunda condição de mediação. Quando se introduzem as emoções positivas na regressão, verifica-se que as emoções positivas explicam 27% da variância única do empenhamento afectivo na organização e 16% da variância única do empenhamento afectivo no superior. Logo a terceira condição de mediação é verificada. Por último, podemos verificar que, com a entrada das emoções positivas na regressão, o poder explicativo da liderança autêntica decresceu (Beta desce de 0.45, $p < 0.001$ para 0.22, $p < 0.001$ no empenhamento afectivo na organização e desce de 0.49, $p < 0.001$ para 0.31, $p < 0.001$ no empenhamento afectivo no líder). Com esta evidência cumpre-se o quarto requisito da mediação, pelo que se poderá afirmar que os resultados obtidos revelam que as emoções positivas medeiam, de forma parcial, a relação entre a liderança autêntica e o empenhamento afectivo no líder e na organização.

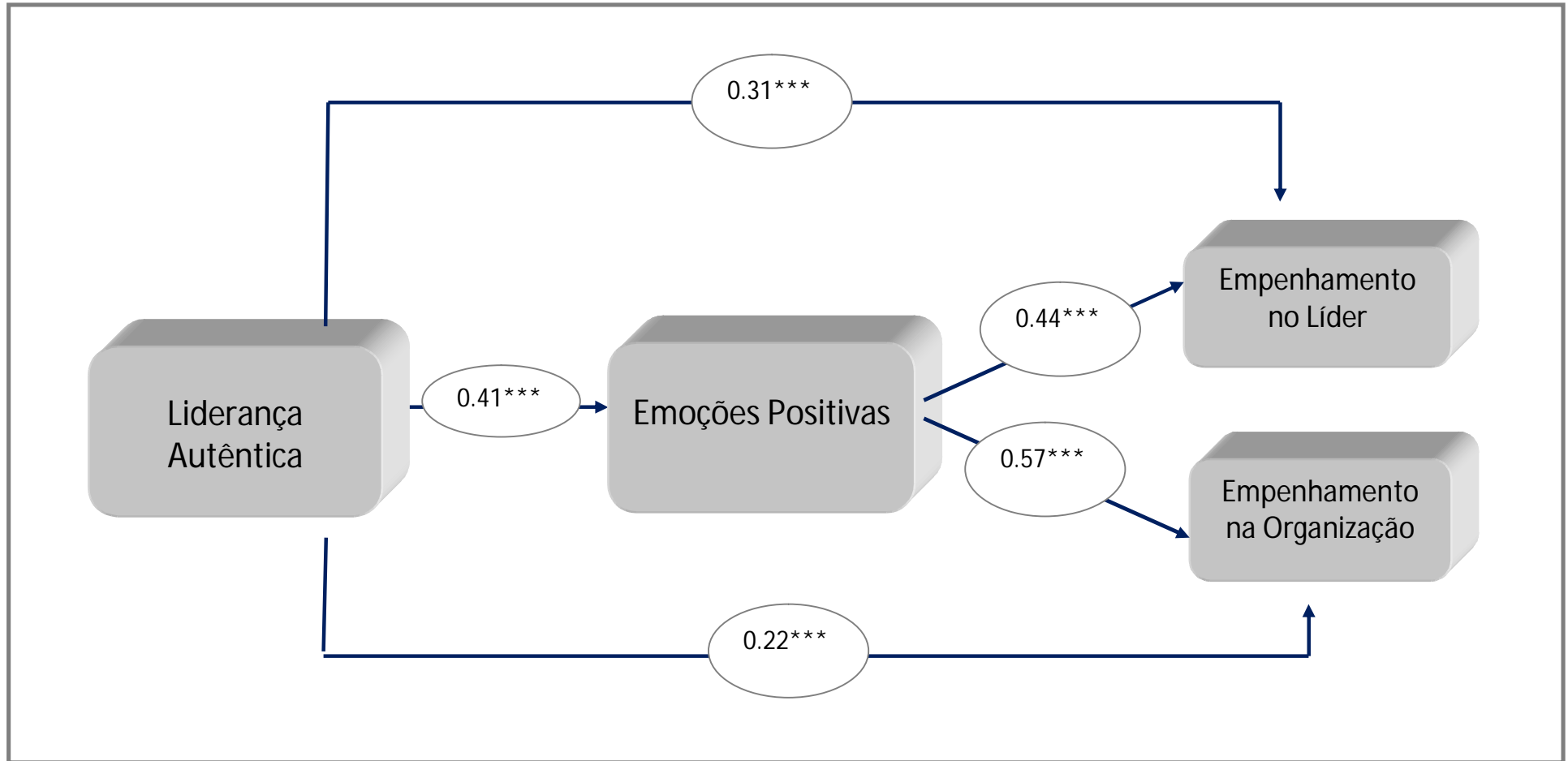
Os dados (ver Figura 2) mostram que todos os *paths* são significativos, pelo que parece apropriado considerar que os dados confirmam as hipóteses colocadas, ajustando-se ao modelo proposto.

Quadro 7 – Regressões: Como a Liderança Autêntica explica as Emoções Positivas, o Empenhamento na Organização e no Superior

	Emoções Positivas	Empenhamento Afectivo na Organização		Empenhamento Afectivo no Líder	
		1ª Etapa	2ª Etapa	1ª Etapa	2ª Etapa
Liderança Autêntica	0.41***	0.45***	0.22***	0.49***	0.31***
Emoções Positivas			0.57***		0.44***
F	22.74***	29.34***	51.69***	36.25***	37.72***
R²	17%	21%	48%	24%	40%
ΔR²			27%		16%

***p < 0.001

Figura 2 - Modelo de Predição do Empenhamento Afectivo no Líder e na Organização (coeficientes estandardizados)



Capítulo 4 – Conclusões e Investigação Futura

4.1. Principais conclusões

O estudo é uma contribuição para um campo que embora prolixo em trabalhos teóricos, tem sido deficitário em investigações empíricas. Os resultados apontam para o facto de as percepções de liderança autêntica influenciarem as emoções positivas, confirmando-se a hipótese H_1 . As percepções de liderança autêntica predizem tanto o empenhamento afectivo no líder como na organização, corroborando-se as hipóteses H_2 e H_3 . Para além disso, os dados revelam que as emoções positivas influenciam positivamente o empenhamento afectivo tanto no líder como na organização, validando-se as hipóteses H_4 e H_5 . Por último, foi possível constatar que as emoções positivas medeiam a relação entre a liderança autêntica e o empenhamento afectivo no líder e na organização. Desta forma, validaram-se as hipóteses H_6 e H_7 .

Como foi exposto, a presente investigação testou e confirmou que a liderança autêntica favorece as emoções positivas dos colaboradores, como também já havia sido aludido por Avolio et al. (2004) e Fredrickson (1998, 2001).

Poder-se-á também afirmar que os seguidores que consideram o seu superior mais autêntico revelam mais empenhamento afectivo na organização e no próprio superior. Estas evidências vão ao encontro do que tem sido afirmado por vários autores. (e.g., Allen & Meyer, 1996; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2003; Kernis, 2003; Kernis & Goldman, 2005; Meyer & Herscovitch, 2001; Walumbwa et al., forthcoming)

Os resultados indicam ainda que as emoções positivas dos colaboradores contribuem em grande medida para o empenhamento afectivo na organização e no líder, uma vez que favorecem os comportamentos de cidadania e de sacrifício em prol da organização, assim como fomentam a identificação pessoal, através da convergência de valores e

sentimentos positivos entre ambas as partes. Estas relações já haviam sido enunciadas por Avolio et al. (2004), MacColl-Kennedy & Anderson (2002), Meyer & Herscovitch (2001) e Ilies et al. (2005).

Por último, a presente investigação corroborou a hipótese das emoções positivas mediar, de forma parcial, a relação entre a liderança autêntica e o empenhamento afectivo no líder e na organização. (e.g., Avolio et al., 2004; Avolio & Gardner, 2005; Fredrickson, 1998, 2001, Ilies et al., 2005; Meyer & Herscovith, 2001).

4.2. Implicações para a gestão

Este estudo sugere que escolhendo líderes com características autênticas e/ou implementando um processo de treino e desenvolvimento da liderança autêntica (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005), poder-se-á ter resultados extremamente benéficos ao nível da performance dos colaboradores. Os Programas de Desenvolvimento de Liderança e os Programas de Coaching respondem progressivamente às necessidades e aos desafios crescentes nesta área. Qualquer organização que aspire ao sucesso carece necessariamente de desenvolver competências e aptidões de liderança (Rego, Cunha, Oliveira & Marcelino, 2007). Este estudo revela o potencial da liderança autêntica e como esta predispõe os indivíduos que a percebem a desenvolver um “contrato psicológico” com o seu líder e com a própria organização, pelo que tendem a evidenciar comportamentos que vão para além dos seus deveres formais. Parece então incontornável que os líderes autênticos beneficiam o ambiente organizacional, tornando-o mais ético e humanizado, melhorando igualmente a performance individual dos colaboradores.

A liderança autêntica promove o trabalho com uma vocação e não como um mero emprego, fomenta a felicidade e o bem-estar psicológico dos colaboradores. A liderança autêntica desenvolve assim as emoções positivas dos colaboradores, as quais podem aumentar a sua criatividade, a sua saúde psicológica, a sua capacidade para lidar com

situações adversas, a sua proactividade e resiliência, estando também mais imunes a situações de stress (e.g., Fredrickson, 1998, 2001, 2003; Gavin & Mason, 2004). Consequentemente, o clima social e a produtividade melhoram. Parece então evidente que um ambiente organizacional saudável pode constituir uma vantagem competitiva para as organizações. Obviamente, como afirmaram Gavin e Mason (2004, p.381) “o trabalho per si, não faz uma pessoa feliz, mas uma pessoa não pode ser genuinamente feliz se for infeliz no trabalho”.

Não obstante, o empenhamento afectivo na organização e no líder estão associados de forma expressiva ao desempenho individual, uma vez que os indivíduos tendem a agir reciprocamente, com maior empenhamento afectivo, quando sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza a sua contribuição (Meyer et al, 2002; Ribeiro & Rego, 2010).

Em suma, é de todo útil às organizações actuais desenvolver a liderança autêntica, fomentar as emoções positivas e promover o empenhamento afectivo no líder e na organização, uma vez que estas variáveis contribuem de forma fulcral para os resultados efectivos de uma organização.

4.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

O estudo padece de algumas limitações. A mais evidente prende-se com o facto de as variáveis terem sido colhidas na mesma fonte (funcionários não docentes da Universidade de Aveiro). A pesquisa foi realizada em duas fases, contudo, as características da primeira amostra são muito semelhantes às da segunda, o que nos leva a crer que os indivíduos que responderam ao primeiro questionário foram, na sua maioria, aqueles que responderam ao segundo. Estudos futuros terão vantagens em obter respostas de indivíduos distintos nas diferentes fases. Estudos futuros poderão ainda recorrer a outro tipo de organizações, privadas, por exemplo (a investigação foi levada a cabo na Universidade de Aveiro, que é uma organização de natureza pública), no

sentido de se verificar se estes resultados se replicam noutras realidades. Por outro lado, a amostra recolhida é limitada, pelo que poder-se-á questionar a representatividade do estudo elaborado, por conseguinte, trabalhos futuros poderão fazer uso de uma amostra maior.

Investigações futuras poderão ainda relacionar as variáveis deste estudo com outras, tais como: empoderamento, capital psicológico, criatividade, motivação intrínseca, trabalho com significado ou autenticidade dos seguidores.

Apesar das limitações assumidas, esta investigação terá menos riscos de ser contaminada pela variância do método comum (Podsakoff & Organ, 1986), uma vez que os dados foram recolhidos em momentos diferentes. Importa ainda referir que as propriedades psicométricas dos instrumentos de medida se revelaram satisfatórias. Deste modo, espera-se que este estudo tenha contribuído para a crescente compreensão do conceito de liderança autêntica e dos efeitos a ela associados, tendo aberto caminhos para novas investigações.

Bibliografia

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.

Byrne, B.M. (1998). *Structural Equation Modelling with lisrel, prelis and simplis: basic concept, application and programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (Eds.) (2003). *Positive organizational scholarship: Foundation of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Kohler.

Erickson, R.J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121-144.

Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.

Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.

Fredrickson, B.L. (2003a). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*, San Francisco: Berret-Koehler, 161-175.

- Fredrickson, B.L. (2003b). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330-335.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F. (2005) "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gavin, J.H., Mason, R.O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.) *Handbook of Positive Psychology*, 382-394. London: Oxford University Press.
- 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.
- Kernis, M.H. & Goldman, B.M. (2005). From thought and experience to behaviour and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. In A. Tesser, J.V. Wood, D. Stapel (Eds.). *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective*, New York: Psychology Press, 31-52.
- Kernis, M.H. (2003). Towards a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Kets de Vries, M.F.R. (2001). Positive affect, cognitive processes and social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 1206-1217.
- Kline, P. *An easy guide to factor analysis*. (1994). New York: Routledge.

Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*, San Francisco: Berrett-Koehler, 241-261.

MacColl-Kennedy, J.R. & Anderson, R.D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545-559.

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Towards a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

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., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnysky, 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.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed). New York: MacGraw-Hill.

Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986). Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12 (4), 531-544.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Podsakoff, N.P. & Lee, J. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.

Rego, A. (2003). Comprometimento 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*, 12 (7), 215-233.

Rego, A., Cunha, M.P., Oliveira, C.M., Marcelino, A.R. (2007). *Coaching para Executivos (2ªEd)*. Lisboa: *Escolar Editora*.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M.P. (2010). Authentic leadership promotion employees' psychological capital and creativity. Universidade de Aveiro, documento de trabalho não publicado.

Ribeiro, N. & Rego, A. (2010). Como as percepções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho, Portugal.

Turban, D., Stevens, C. & Lee, F. (2009). Effects of Conscientiousness and Extraversion on New Labour Market Entrants' Job Search: The Mediating Role of Metacognitive Activities and Positive Emotions. *Personnel Psychology*, 3 (3), 553-573.

Walumbwa, F.O., Avolio, B. J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008) Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.

Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (forthcoming). Psychological process linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*.

Wright, T.A. & Goodstein, J. (2007). Character is not "Dead" in management research: A review of individual character and organizational level virtue. *Journal of Management*, 33(6), 928-958.

Anexos

- Questionário 1º Momento

Pense no seu superior (ou seja, o líder da equipa). Por favor, refira a frequência com que ele, ou ela, adopta os seguintes comportamentos. Utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Refira como o seu superior realmente se comporta, e não como gostaria que se comportasse.

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

O meu superior

Diz exactamente o que pensa	<input type="checkbox"/>
As suas acções condizem com as suas crenças e convicções.	<input type="checkbox"/>
Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.	<input type="checkbox"/>
Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas.	<input type="checkbox"/>
Assume os erros que comete.	<input type="checkbox"/>
Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais.	<input type="checkbox"/>
Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.	<input type="checkbox"/>
Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	<input type="checkbox"/>
Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam.	<input type="checkbox"/>
Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.	<input type="checkbox"/>
Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.	<input type="checkbox"/>
Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes.	<input type="checkbox"/>
Diz as duras verdades.	<input type="checkbox"/>
Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos.	<input type="checkbox"/>
Compreende como as suas acções têm impacto nas outras pessoas.	<input type="checkbox"/>
Mostra as emoções que correspondem ao que sente.	<input type="checkbox"/>

Por favor, refira alguns dados a seu respeito (não do seu superior):

Sexo: M <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	Idade <input type="text"/>	Habilitações literárias <input type="text"/>
Há quanto tempo trabalha nesta equipa? <input type="text"/>		Há quanto tempo trabalha com este líder? <input type="text"/>	

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO E AJUDA 😊

- Questionário 2º Momento

Pense, por favor, *na sua pessoa*. Como encara a sua relação com a equipa? Refira, por favor, o grau em que as afirmações seguintes se lhe aplicam (a si), colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Seja franco(a). Todas as repostas são correctas desde que correspondam ao que pensa e sente.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

Sentir-me-ia muito feliz se ficasse nesta equipa durante o resto da minha carreira.	<input type="checkbox"/>
Sinto os problemas desta equipa como se fossem os meus.	<input type="checkbox"/>
Não tenho um forte sentido de pertença a esta equipa.	<input type="checkbox"/>
Sinto-me emocionalmente ligado a esta equipa.	<input type="checkbox"/>
Sinto-me parte da família da minha equipa.	<input type="checkbox"/>
Esta equipa tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="checkbox"/>
Sinto orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta equipa.	<input type="checkbox"/>
Sentir-me-ia muito feliz se trabalhasse com o meu superior actual durante o resto da minha carreira.	<input type="checkbox"/>
Sinto os problemas do meu superior como se fossem os meus.	<input type="checkbox"/>
Sinto-me emocionalmente ligado ao meu superior.	<input type="checkbox"/>
O meu superior tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="checkbox"/>

Como se tem sentido nos últimos **2 meses**? Responda, por favor, usando a seguinte escala:

Nunca	Quase nunca	Raramente	Por vezes	Usualmente	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

Feliz..... Entusiasmado(a)..... Animado.....