



**Liderança Autêntica: A sua relação com a  
Felicidade no Trabalho, Intenção de  
*Turnover* e Comportamentos Contraprodutivos**

Mestrado em Gestão

Flávia Micaela Simões dos Santos

Leiria, setembro de 2022





**Liderança Autêntica: A sua relação com a  
Felicidade no Trabalho, Intenção de  
*Turnover* e Comportamentos Contraprodutivos**

Mestrado em Gestão

Flávia Micaela Simões dos Santos

Dissertação de Mestrado realizada sob orientação da Doutora Neuza Ribeiro, professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria .

Leiria, setembro de 2022

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# **Originalidade e Direitos de Autor**

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2021/2022, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Dedicatória

Para os meus pais, por todo o apoio, por toda a liberdade para encontrar o meu caminho e por me ensinarem a nunca baixar os braços.

Para o meu namorado, por toda a paciência e amor.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Agradecimentos

Para elaborar um trabalho como esta dissertação é necessário um grande esforço e dedicação, ter o objetivo da finalização em mente e não desistir quando as dificuldades aparecem. Todo este esforço é impossível sem existir apoio constante, e esta página serve para agradecer a todas as pessoas à minha volta que me deram esse apoio.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha orientadora Professora Doutora Neuza Ribeiro que me ajudou e motivou sempre que precisei. É notória a sua dedicação aos alunos e devo-lhe em muito este objetivo cumprido e outras mudanças a nível pessoal. Obrigado por tudo, mesmo!

Quero também agradecer aos meus pais que sempre me deram força para voltar a estudar e a finalizar este objetivo, de todas as formas que lhes é possível. Por nunca me deixarem baixar os braços e por serem um exemplo de força, trabalho e dedicação.

Agradeço ao meu namorado por estar sempre comigo em todos os momentos, por me dar motivação e fazer-me acreditar que consigo fazer tudo. Por toda a paciência, por nunca deixar de me dar a mão quando tudo parece negro e por tomar tão bem conta da nossa família.

Quero agradecer aos meus colegas do Mestrado: Joana Cordeiro, Ricardo Mendes e João Costa por terem sido um grande apoio em dúvidas e desabafos. Em especial à Joana que foi a minha companheira desde o início com a qual partilhei as derrotas e vitórias nos estudos e até nas nossas vidas pessoais e profissionais.

Quero agradecer também à minha amiga Cláudia Vicente que me faz sempre sentir uma supermulher capaz de tudo, e que está lá sempre para mim, e à minha amiga de sempre Susana Santos pelo orgulho que demonstra ter em mim e naquilo que alcanço.

Por fim agradeço também às minhas amigas e conselheiras diárias Mariana Sobreiro e Mariana Santos, obrigada por terem vindo para a minha vida para ficar e por toda a força que me dão.

Muito obrigado à minha restante família e amigos por todo o apoio e agradeço também a todos os participantes que colaboraram ao responder ao questionário.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Resumo

A Liderança Autêntica surge devido a uma necessidade cada vez maior de existir transparência e confiança nas organizações, consequência dos escândalos empresariais de má conduta existentes nos últimos anos. Existe uma necessidade eminente dos líderes em recuperar a confiança perante a sociedade e essencialmente perante os colaboradores das organizações.

Este estudo tem como principal objetivo compreender os impactos dos líderes nos seus seguidores, nomeadamente de um estilo de Liderança Autêntica, na Felicidade no Trabalho, na Intenção de *Turnover* e nos Comportamentos Contraprodutivos.

Este estudo foi efetuado com a aplicação de um questionário como forma de recolha de dados, a colaboradores que reportam a um líder, de forma a compreender se a sua liderança é considerada autêntica e de que forma se relaciona com a Felicidade dos colaboradores, com a sua intenção de abandono da organização e com os comportamentos contraprodutivos que têm na organização em que colaboram.

Neste estudo foi utilizada uma amostra constituída por 132 colaboradores de diferentes áreas de trabalho e organizações, que responderam voluntariamente ao questionário.

Foi efetuada uma análise aos resultados recolhidos, através de correlações e regressões lineares. Verificou-se que a Liderança Autêntica tem uma relação positiva com a Felicidade no trabalho; relaciona-se negativamente com a Intenção de *Turnover* e com os Comportamentos Contraprodutivos; e a Felicidade no Trabalho medeia totalmente a relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos.

O presente estudo sugere que as práticas de Liderança Autêntica devem ser tidas em conta pelas organizações e gestores para que a Felicidade no Trabalho aumente e para que a Intenção de *Turnover* e os Comportamentos Contraprodutivos por parte dos colaboradores diminuam.

**Palavras-chave:** Liderança Autêntica, Felicidade no Trabalho, Intenção de *Turnover*, Comportamentos Contraprodutivos

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Abstract

Authentic Leadership arises due to an increasing need for existence of business trust in organizations, consequences of misconduct cases existing over the years. There is an imminent need for leaders to repair trust towards society and essentially towards the employees of organizations.

The main objective of this study is to understand the impacts of leaders on their followers, including an Authentic Leadership style in Happiness at Work, Turnover Intention and Counterproductive Behaviors.

This study was carried out with the application of a questionnaire as a way of collecting data from employees, in order to understand if his leadership is considered as authentic and how it is related with the happiness of employees, with their intention to abandon of the organization and the counterproductive behaviors they have in the organization in which they collaborate.

This study used a sample consisting of 132 employees from different areas of work and organizations, who responded voluntarily to the entity.

An analysis of the significant results was performed, through correlations and linear regressions. It was found that Authentic Leadership has a positive relationship with Happiness at work; relates negatively to Turnover Intention and to Counterproductive Behaviors; and Happiness at Work mediates the relationship between Authentic Leadership and Counterproductive Behaviors.

This study suggests that Authentic Leadership practices should be taken into account by organizations and managers so that Happiness at Work increases and that Turnover Intention and Counterproductive Behaviors on the part of employees decreases.

**Keywords:** Authentic Leadership, Happiness at Work, Turnover Intention, Counterproductive Behaviors

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice

Originalidade e Direitos de Autor .....	v
Dedicatória .....	vii
Agradecimentos .....	ix
Resumo .....	xi
Abstract .....	xii
Lista de Figuras .....	xviii
Lista de Tabelas .....	xix
Lista de Abreviaturas .....	xxi
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Objetivos do estudo .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Estrutura .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Revisão da Literatura.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Liderança autêntica.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.1 Contextualização.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.2 Conceito de Liderança e Autenticidade.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.2.1 Conceito de Liderança .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.2.2 Conceito de Autenticidade .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2.3 Conceito Liderança Autêntica .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Felicidade no Trabalho .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1 Contextualização.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2 Conceito de Felicidade .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.3 Felicidade no Trabalho .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Intenção de <i>Turnover</i>.....</b>	<b>15</b>

2.3.1	Contextualização.....	15
2.3.2	Conceito de Intenção de <i>Turnover</i> .....	16
2.4	Comportamentos Contraprodutivos.....	19
2.4.1	Contextualização.....	19
2.4.2	Conceito de Comportamentos Contraprodutivos.....	19
3.	Formulação das Hipóteses .....	22
3.1	Formulação das Hipóteses .....	22
3.1.1	Relação entre a Liderança Autêntica e a Felicidade no Trabalho.....	22
3.1.2	Relação entre a Liderança Autêntica e a Intenção de <i>Turnover</i> .....	23
3.1.3	Relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos .....	24
3.1.4	Mediação da Felicidade no Trabalho na relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos .....	25
3.3	Modelo conceptual de investigação .....	26
4.	Metodologia.....	27
4.1	Procedimento de Recolha de Dados.....	27
4.2	Estrutura do Questionário.....	27
4.3	Caracterização da Amostra .....	28
4.4	Instrumentos de Medida das variáveis.....	30
4.4.1	Operacionalização da variável Liderança Autêntica .....	30
4.4.2	Operacionalização da variável Felicidade no Trabalho.....	32
4.4.3	Operacionalização da variável Intenção de <i>Turnover</i> .....	34
4.4.4	Operacionalização da variável Comportamentos Contraprodutivos.....	35
4.5	Estudo da Consistência Interna das Escalas e Aperfeiçoamento das Escalas ..	37
5.	Análise e Discussão dos Resultados.....	39
5.1	Análise de Médias, Medianas, Desvios-Padrão e Correlações .....	39
5.2	Relações existentes entre as variáveis de estudo.....	44

<b>5.2.1 Relação entre a Liderança Autêntica e a Felicidade no Trabalho.....</b>	<b>44</b>
<b>5.2.2 Relação entre a Liderança Autêntica e a Intenção de <i>Turnover</i> .....</b>	<b>46</b>
<b>5.2.3 Relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos .....</b>	<b>48</b>
<b>5.2.4 Mediação da Felicidade no Trabalho entre a relação da Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos .....</b>	<b>50</b>
<b>5.3 Síntese .....</b>	<b>54</b>
<b>6. Conclusões .....</b>	<b>56</b>
<b>6.1 Considerações finais .....</b>	<b>56</b>
<b>6.2 Principais contributos .....</b>	<b>56</b>
<b>6.3 Limitações do estudo e Recomendações para Futura Investigação .....</b>	<b>57</b>
<b>6.4 Sugestões para Futuras Investigações .....</b>	<b>58</b>
<b>7. Referências .....</b>	<b>59</b>
<b>8. Anexos.....</b>	<b>70</b>

# Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> – Modelo conceptual de investigação .....	26
<b>Figura 2</b> – Trabalha Atualmente? .....	28
<b>Figura 3</b> – Reporta a alguma chefia? .....	28
<b>Figura 4</b> - Há quanto tempo faz parte da equipa do seu líder? .....	29
<b>Figura 5</b> – Género .....	29
<b>Figura 6</b> - Em que intervalo de idade se enquadra? .....	30
<b>Figura 7</b> - Quais as suas habilitações académicas? .....	30
<b>Figura 8</b> – Resultados no Modelo conceptual de investigação .....	54

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Causas pessoais e organizacionais que afetam a Felicidade no Trabalho...	14
<b>Tabela 2</b> - Oito forças que conduzem à Intenção de <i>Turnover</i> .....	18
<b>Tabela 3</b> - Os quatro diferentes tipo de <i>Turnover</i> .....	18
<b>Tabela 4</b> - Itens de medida da Variável Liderança Autêntica .....	32
<b>Tabela 5</b> - Itens de medida da Variável Felicidade no Trabalho.....	33
<b>Tabela 6</b> - Itens de Medida da Variável Intenção de <i>Turnover</i> .....	34
<b>Tabela 7</b> - Itens de Medida da Variável Comportamentos Contraprodutivos .....	35
<b>Tabela 8</b> - Valores de <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> da escala para a variável Liderança Autêntica .....	38
<b>Tabela 9</b> - Valores de <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> da escala para a variável Felicidade no Trabalho.....	38
<b>Tabela 10</b> - Valores de <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> da escala para a variável Intenção de <i>Turnover</i> .....	38
<b>Tabela 11</b> - Valores de <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> da escala para a variável Comportamentos Contraprodutivos .....	38
<b>Tabela 12</b> - Cálculo da Média, Mediana, Desvio Padrão e coeficientes de <i>Spearman</i> ..	40
<b>Tabela 13</b> - Resultado da Regressão Linear Simples entre a variável dependente Felicidade no Trabalho e as variáveis sociodemográficas .....	44
<b>Tabela 14</b> - Resultado da Regressão Linear Simples entre a variável dependente Felicidade no Trabalho e as variáveis sociodemográficas, com introdução da variável Liderança Autêntica .....	45
<b>Tabela 15</b> - Resultado da Regressão Linear Simples entre a variável dependente Intenção de <i>Turnover</i> e as variáveis sociodemográficas .....	46

<b>Tabela 16</b> - Resultado da Regressão Linear Simples entre a variável dependente Intenção de Turnover e as variáveis sociodemográficas, com introdução da variável Liderança Autêntica .....	47
<b>Tabela 17</b> - Resultado da Regressão Linear Simples entre a variável dependente Comportamentos Contraprodutivos e as variáveis sociodemográficas .....	48
<b>Tabela 18</b> - Resultado da Regressão Linear Simples entre a variável dependente Comportamentos Contraprodutivos e as variáveis sociodemográficas, com introdução da variável Liderança Autêntica -.....	49
<b>Tabela 19</b> - Resultado da Mediação da Felicidade no Trabalho entre as variáveis Liderança Autêntica e Comportamentos Contraprodutivos .....	53
<b>Tabela 20</b> - Quadro resumo formulação das hipóteses e verificação da veracidade .....	55

## **Lista de Abreviaturas**

**CC** – Comportamentos Contraprodutivos

**FT** – Felicidade no Trabalho

**IT** – Intenção de *Turnover*

**LA** – Liderança Autêntica

**SPSS** - Statistical Package for the Social Sciences

# 1. Introdução

A seguinte dissertação surge no âmbito do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, cujo objetivo de estudo será a análise da relação de uma Liderança Autêntica com as variáveis: Felicidade no Trabalho, Intenção de *Turnover* e os Comportamentos Contraprodutivos por parte dos colaboradores nas organizações.

O estilo de liderança que os colaboradores identificam no seu supervisor direto tem influência não só nos processos relacionados com o ambiente de trabalho (por exemplo, desempenho dos colaboradores, satisfação no trabalho, intenções de abandono) mas também a nível individual (por exemplo, condições de saúde física e mental, bem-estar subjetivo (Haslam et al., 2011)).

O estilo de liderança autêntico torna-se cada vez mais objeto de estudo, devido à necessidade de autenticidade por parte dos líderes perante a sociedade. Este conceito surge como tentativa de mudança da má imagem que os escândalos empresariais deram dos líderes, à sociedade em geral. Uma Liderança Autêntica incorre em menos riscos da organização se envolver em práticas de legalidade duvidosa. Assim uma empresa com um líder considerado autêntico, conquista maior credibilidade junto da sociedade (Cunha, et al., 2016). Muitos autores defendem que a Liderança Autêntica tem uma influência positiva ao promover um clima laboral de confiança e abertura na organização (Gardner, Avolio, Luthans, Walumbwa, 2005).

Os líderes devem estar empenhados no objetivo das organizações em promover ambientes organizacionais saudáveis, estas devem ter a capacidade de criar vidas felizes, saudáveis e produtivas para os seus intervenientes (Gavin & Mason, 2004). A Felicidade é responsável por promover a saúde mental dos colaboradores, aumenta a produtividade e a motivação (Gavin & Mason, 2004), ajuda a que os colaboradores desempenhem melhor o seu trabalho, o que conseqüentemente beneficia a empresa (Al Suwaidi, 2019).

A Liderança Autêntica pode também influenciar a Intenção de *Turnover*, que tem sido uma das grandes preocupações das organizações devido aos custos que lhe estão associados e daí, a necessidade de compreender os motivos que levam os colaboradores a abandonar as organizações. Os líderes autênticos tornam-se modelos ideais a seguir e encorajam os seus colaboradores a adotarem os mesmos comportamentos autênticos e

positivos (Shamir & Eilam, 2005) contribuindo positivamente para o sucesso da organização.

Quando os colaboradores se identificam com o líder e com a equipa, sentem-se orgulhosos por pertencerem a essa equipa e por trabalharem com um líder autêntico. Por sua vez, quando os colaboradores apresentam Intenção de *Turnover*, por norma, pretendem abandonar a organização num futuro próximo, levando a custos adicionais, no recrutamento e na formação de um novo colaborador para o cargo abandonado.

O estilo de liderança pode também afetar o tipo de comportamentos no local de trabalho, nomeadamente levar a que o colaborador tenha atitudes ou comportamentos contraprodutivos. Este tipo de comportamentos ameaça intencionalmente o bem-estar de uma organização, envolvendo atitudes como o absentismo, atrasos para o trabalho, roubos, entre outros (Rotundo & Sackett, 2002; Koopmans et al., 2011).

Tendo em conta a importância da liderança, o foco deste estudo é em compreender o impacto da liderança autêntica nos colaboradores, e de que forma este tipo de liderança pode promover um ambiente de trabalho suscetível a que os colaboradores se sintam felizes no trabalho; como este tipo de liderança leva a diminuir os níveis de intenção de *Turnover* e também dos comportamentos contraprodutivos por parte dos colaboradores.

### **1.1. Objetivos do estudo**

Os objetivos deste estudo centram-se essencialmente em procurar qual a relação da Liderança Autêntica com a Felicidade no Trabalho, com a Intenção de *Turnover*, e com os Comportamentos Contraprodutivos. Assim surgiram as seguintes questões para investigação: de que forma a Liderança Autêntica se relaciona com a Felicidade no Trabalho; de que forma a Liderança Autêntica se relaciona com a Intenção de *Turnover* e de que forma a Liderança Autêntica se relaciona com os Comportamentos Contraprodutivos.

### **1.2 Estrutura**

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. Em primeiro lugar temos o capítulo referente à Introdução em que é explicitado o tema da investigação bem como os seus principais objetivos. No segundo capítulo temos a Revisão da Literatura em que são definidos os principais conceitos abordados, desde a sua contextualização ao conceito em

si. O terceiro capítulo diz respeito à Formulação das Hipóteses, onde são explicadas e apresentadas as relações das variáveis em estudo bem como a sua fundamentação, é neste capítulo onde é apresentado o modelo conceptual da investigação e onde consistem as hipóteses em estudo. No quarto capítulo temos a Metodologia em que é explicado de que forma foi efetuada a recolha de dados, a estrutura do Questionário, a Caracterização da amostra, os Instrumentos de Medida das variáveis, ou seja, a sua respetiva operacionalização.

No quinto capítulo temos a análise aos dados obtidos através do *software* IBM SPSS *Statistics* onde são apresentadas as médias obtidas dos dados recolhidos, os desvios-padrão, a correlação entre as variáveis em estudo e os modelos de regressão efetuados. O sexto e último capítulo diz respeito às conclusões retiradas deste estudo, e são explicadas as considerações finais e contributos do estudo para a gestão.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1.Liderança autêntica

#### 2.1.1 Contextualização

Surgiram ao longo dos tempos várias e diferentes definições do conceito de Liderança, pois este tema tem vindo a ser estudado por diferentes autores. O mais importante a salientar é que é difícil definir este conceito, pois os gestores tendem a modelar o seu próprio estilo de liderança (Bass, 1990).

O estilo de Liderança que vamos analisar neste estudo é a Liderança Autêntica, que surge devido à tentativa de se dar resposta à crise moral e de confiança que os escândalos empresariais provocaram nos últimos anos, e que fez com que os líderes empresariais ficassem em má conta e com uma má imagem perante a sociedade. Presume-se que para que se restaure essa confiança, os líderes devam demonstrar autenticidade e padrões éticos nas suas atitudes (Cunha, et al., 2016). A liderança autêntica é relevante para os profissionais porque os líderes autênticos servem de modelo aos seus seguidores. Estes não se deixam influenciar por pressões externas, como o desejo de agradar aos outros ou de receber recompensas financeiras, são muito transparentes nas relações e não são preconceituosos quando enfrentam opiniões diferentes das suas (Shamir & Eilam, 2005 & Cunha, et al., 2016).

#### 2.1.2 Conceito de Liderança e Autenticidade

##### 2.1.2.1 Conceito de Liderança

O conceito de Liderança pode ser definido como um processo de motivar pessoas a trabalharem colaborativamente para alcançarem grandes coisas (Vroom & Jago, 2007).

Segundo House et al, (1999) a Liderança “é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”.

Os autores Yukl e Portugal (1994) mencionam que vários investigadores tentaram explicar o conceito de liderança através da relação de vários conceitos como as características do líder, o tipo de processo, as interações, a relação de poder, os vários aspetos da gestão e a efetividade. Yukl (1989) acabou por elaborar uma definição de

liderança mais complexa: “A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançarem os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e a confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” .

Para que uma liderança seja eficaz, as características e as competências do líder são fundamentais, os autores Cunha, et al., (2016) nomeiam as seguintes características:

- **Energia e tolerância ao stress** – o líder trabalha por longas horas; lida com ritmos intensos de trabalho; responde calmamente a situações interpessoais tensas; lida com a ambiguidade;
- **Autoconfiança** – o líder influencia os outros e obtém o seu empenho; enfrenta tarefas difíceis; estabelece objetivos desafiantes para si próprio, para os outros e para a organização; transmite confiança aos outros; é persistente perante obstáculos e não desiste em momentos difíceis.
- **Maturidade emocional** – o líder tem consciência das suas forças e fraquezas; não se sente rejeitado quando as suas ideias não são aceites; evita fechar os olhos aos fracassos; é mais orientado para a melhoria; mais autocontrolado e menos defensivo; menos autocentrado e menos impulsivo.
- **Conscienciosidade** – o líder atua com disciplina e organização; evita tentações; revela seriedade nos seus propósitos; é persistente na prossecução de objetivos e age com justiça.
- **Honestidade e integridade** – o líder é credível; atua de acordo com os seus valores; assume responsabilidade pelas suas ações e decisões; lida com os outros de modo franco e não manipulativo; cumpre compromissos; incita a confiança, lealdade e empenho dos outros; induz os outros a cooperar e negociar.
- **Motivação para o êxito** – o líder tem o desejo de alcançar a excelência; procurar oportunidades entre os problemas e os obstáculos; é persistente; tem a vontade de assumir responsabilidade na resolução de problemas.
- **Locus de controlo interno** – o líder é orientado para o futuro, acredita que pode mudar o destino da organização; assume responsabilidade pelas suas ações e pelo desempenho da organização; toma iniciativa; é proativo; aprende com os erros.

Em relação às competências para a eficácia dos líderes, os autores enumeram as seguintes:

- **Interpessoais** – o líder tem conhecimentos acerca do comportamento humano e de processos de grupo; tem a capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivações dos outros; e tem a capacidade de comunicar.
- **Conceptuais** – o líder tem capacidade analítica; tem pensamento lógico e capacidade de concetualizar relações complexas e ambíguas; pensa de forma divergente; tem uma forte capacidade de raciocínio e intuição.
- **Técnicas** – o líder tem conhecimentos acerca do modo de realização das tarefas especializadas da unidade organizacional; tem a capacidade para usar as técnicas e equipamentos que permitem realizar essas atividades;

### 2.1.2.2 Conceito de Autenticidade

A palavra autenticidade vem da palavra grega *authento*, cuja tradução significa “ter o total poder” (Trilling, 1972).

Segundo Harter (2002), a autenticidade foi descrita nos últimos anos como a vivência e experimentação das próprias experiências pessoais, pensamentos, necessidades, desejos e crenças. O autor explica o conceito de autenticidade como um processo baseado no pensamento, na necessidade, na emoção, no desejo ou no autoconhecimento dependendo das próprias experiências do indivíduo; é a tendência dos indivíduos para serem genuínos e verdadeiros consigo próprios e com os outros, para assumirem os seus erros e para se responsabilizarem pelas consequências das suas ações (Avolio & Gardner, 2005). Implica estar consciente de si próprio e comportar-se de acordo com o seu verdadeiro eu, demonstrando o que realmente se pensa, sente e acredita (Luthans & Avolio, 2003).

Os autores Kernis e Goldman (2006, p. 293) concluíram na sua revisão da literatura histórica que a autenticidade pode ser descrita como uma série de processos mentais e comportamentais que explicam como os indivíduos descobrem e constroem um núcleo de autoconhecimento, e também como este núcleo é mantido ao longo das situações e ao longo do tempo. A autenticidade não deve ser considerada uma atitude pois os indivíduos nunca são totalmente autênticos (Erickson, 1995).

Assim sendo, autenticidade é reconhecida como um processo de desenvolvimento contínuo que providencia a autoconsciência, a precisão e as percepções dos indivíduos (Harvey et al., 2006). Ninguém é totalmente autêntico ou inautêntico, por isso, torna-se mais realista descrever uma pessoa como sendo mais ou menos autêntica (Gardner et al., 2011).

### **2.1.2.3 Conceito Liderança Autêntica**

A Liderança autêntica nas organizações pode ser definida como um processo baseado em capacidades psicológicas positivas, que em combinação com um contexto organizacional desenvolvido, resulta não só numa maior auto consciencialização, mas resulta também em comportamentos positivos por parte dos líderes e dos seus seguidores, promovendo assim o autodesenvolvimento positivo na organização (Luthans & Avolio, 2003). Segundo os mesmos autores, o líder autêntico é transparente, confiante, esperançoso, otimista, resistente, orientado para o futuro ético (...), ao invés de coagir ou persuadir racionalmente os seus seguidores, ajuda-os a se desenvolverem a partir dos seus próprios valores, crenças e comportamentos autênticos.

Os líderes autênticos são pessoas conhecidas como honestas, são respeitadas, sabem no que acreditam e sabem quem são, demonstram coerência e transparência entre o julgamento ético, os juízos de valor e as atitudes, concentram-se em desenvolver um humor positivo como a confiança, o otimismo e a flexibilidade entre eles e os seus colegas (Avolio et al., 2004, p. 802).). O líder autêntico é aquele que sabe pensar e agir; tem consciência de si próprio e das pessoas à sua volta; respeita os valores dos outros; tem uma perspetiva moral; gere processos organizacionais com consciência do seu próprio conhecimento e força; é otimista, esperançoso e autoconfiante (Avolio & Gardner, 2005).

Segundo Walumbwa et al. (2008), com base na literatura de psicologia organizacional positiva, os líderes autênticos devem:

- Promover a auto consciencialização, ou seja, ter conhecimento sobre os seus pontos fortes e limitações como líderes e ter capacidade de influenciar os outros;
- Ter uma perspetiva moral internalizada exibida diariamente, ter a capacidade de se comportar de acordo com os seus valores;
- Processar equilibradamente a informação, e ter em conta as opiniões dos outros,
- Ser transparentes na relação entre e com os seus colaboradores.

Em termos simples, os líderes autênticos são aqueles que tentam manter a coerência interna entre os seus valores morais e os seus comportamentos, ou que têm relações transparentes e sinceras com os seus colaboradores e que promovem o bem-estar dos mesmos (Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2011).

Segundo Avolio e Gardner (2005), a autenticidade envolve quatro dimensões, quando aplicada à Liderança:

- **Orientação moral** – o líder orienta-se por elevados padrões de conduta ética e moral e não se deixa pressionar pelo desejo de agradar aos outros;
- **Transparência relacional** – o líder apresenta-se de modo genuíno perante os outros; partilha abertamente informação; expressa os seus verdadeiros pensamentos e sentimentos, estimulando os outros a apresentarem ideias e opiniões de modo igualmente autêntico e transparente.
- **Autoconsciência** – o líder compreende as suas forças e fraquezas; entende o modo como os outros o encaram e compreende como ele próprio exerce impacto sobre os outros;
- **Processamento equilibrado da informação** – o líder analisa objetivamente a informação relevante antes de tomar decisões, solicita os pontos de vista dos seus colaboradores, ainda que possam colidir com a sua própria opinião; concede oportunidade de participação a todas as pessoas (mesmo das que discordam de si).

Este tipo de liderança autêntica é uma base a partir da qual é possível desenvolver e gerar múltiplos resultados desejáveis, assim, é uma construção com potencial multiplicador não só a nível individual, mas a nível de equipa e a nível organizacional (Chan et al., 2005). Os líderes autênticos são capazes de criar ambientes de trabalho positivos e climas éticos agindo de forma consistente com os seus autoconceitos, mostram carácter moral, preocupam-se com o desenvolvimento dos seguidores e não com os seus próprios interesses (Jex & Britt, 2014).

A Liderança autêntica promove várias forças psicológicas: a autoconfiança, o otimismo, a esperança, a resiliência, e promove emoções positivas e a criatividade nos colaboradores (Avolio et al, 2004).

Os líderes autênticos constroem ambientes mais propícios à cooperação e confiança, ficando assim mais capacitados para acederem a informação mais rica e tomarem decisões

de qualidade. É também mais provável que recebam verdade por parte dos colaboradores da equipa (Cunha, et al., 2016). Os líderes autênticos comportam-se com integridade, o que leva a relações mais confiantes e honestas entre eles e os seus colaboradores. Os seguidores são encorajados a fornecer aos seus líderes e colegas um feedback razoável e críticas construtivas (George, 2003).

Líderes deficitários em autenticidade contaminam a confiança no seio das equipas e da organização e prejudicam os mecanismos de cooperação no trabalho. Os colaboradores receiam transmitir-lhes a verdade e são menos criativos. A identificação e entrega ao trabalho são também menores (Neves & Story, 2015). Os riscos de más práticas aumentam, o que pode advir em custos para a reputação e credibilidade da organização.

Os processos de tomada de decisão e um clima moral positivo que propicia o estabelecimento de relações transparentes cria confiança e lealdade dentro da organização, e são considerados como contributo para um ambiente empresarial de sucesso. Ao contrário da maioria dos líderes, os líderes autênticos não se esforçam por adotar os seus próprios pontos de vista e pensamentos aos seus seguidores. Eles tentam assegurar que os seus seguidores expressam as suas ideias livremente com uma abordagem sincera. Enquanto os encorajam para ideias novas e originais, convencem os seus seguidores de que têm uma perspetiva imparcial. (Kernis, 2003).

Quando a informação é avaliada com menos preconceito, a credibilidade das decisões aumenta, o que proporciona confiança na visão do líder por parte dos seguidores. O facto de os líderes autênticos terem uma perspetiva moral internalizada cria a necessidade de estabelecerem os seus próprios padrões éticos internos na sociedade e perante os seus seguidores. Contudo, isto não deve significar que o líder não interaja com os seus seguidores, embora exista uma compreensão da moralidade definida como internalizada, a formação desta compreensão depende de fatores externos. Os líderes autênticos não têm estas características desde o nascimento. Eles tentam melhorar-se a si próprios e preencher as suas deficiências com o feedback que recebem dos seus seguidores e da sociedade (George, 2003).

Os autores Algra & Lips-Wiersma (2012) estudaram sobre alguns aspetos relativos à autenticidade na liderança que devem ser considerados. São estes:

- **A inautenticidade é inevitável** – os líderes não podem ser sempre autênticos, em todas as situações e perante todos os indivíduos pois a realidade não o permite;
- **A autenticidade requer a criação de um significado próprio** – cada indivíduo é responsável e capaz de criar o seu significado na vida e perceber o seu próprio potencial, os líderes autênticos podem influenciar os seus seguidores, mas essa autenticidade depende dos próprios seguidores;
- **A autenticidade não implica um objetivo ou valor** – a autenticidade leva a alinhamento de objetivos e metas não só da organização, mas também do próprio líder e seguidores;
- **A autenticidade não é intrinsecamente ética** – o que é considerado bom ou ético para o indivíduo autêntico pode não estar alinhado com os outros ou com a sociedade.

## 2.2 Felicidade no Trabalho

### 2.2.1 Contextualização

Segundo Somnath (2018), foi na China, Índia e Grécia onde se iniciaram os primeiros estudos sobre a Felicidade, pelos filósofos Confúcius, Sócrates, Aristóteles e Buda.

O budismo foi a primeira religião a aprofundar a busca pela Felicidade. Na perspetiva budista, a verdadeira e genuína Felicidade está associada a um senso de significado pessoal e de paz interior, é considerado que a Felicidade advém de atitudes individuais e interpessoais baseadas em valores humanos (Warr, 2007). Para Buda, o caminho para a Felicidade passa pela compreensão das causas do sofrimento (Somnath, 2018).

Para Sócrates, a Felicidade era um desejo natural do ser humano, o mesmo defendia que a Felicidade podia ser obtida através da harmonização dos desejos para pacificar a mente (McMahon, 2006). Somnath (2018) afirma que Sócrates tem um lugar único na história da Felicidade, uma vez que foi a primeira figura conhecida no Ocidente a defender que a Felicidade é obtida através do esforço do próprio indivíduo, refutando a ideia que existia até então, de que a Felicidade era uma ocorrência rara e reservada apenas para quem favorecia os deuses.

Na perspectiva de Aristóteles, que foi considerado o primeiro filósofo com mais dedicação ao tema, é nos dito que a Felicidade depende apenas de nós mesmos e considera-a como o objetivo principal da vida humana, dependendo do cultivo de virtudes; defende também que o bem-estar físico e mental está diretamente relacionado com uma vida verdadeiramente feliz (Somnath, 2018). A Felicidade passa pela conquista da autorrealização, pela preocupação com o outro, pela prosperidade externa e pela saúde, mas também pela justiça, pelas virtudes intelectuais e amizades (Ryff & Singer, 2008). O mais recente líder dos estudos da Felicidade é Martin Seligman que é considerado o pioneiro do estudo da Felicidade, principalmente pela exploração que fez do conceito de Felicidade através de método científico, ou seja, através de questionários exaustivos. Através desses questionários, o autor expôs que os indivíduos mais satisfeitos e otimistas têm uma combinação entre pontos fortes, como a humanidade, temperança e persistência, (virtudes defendidas pelos antigos filósofos) com as mais modernas teorias da motivação (Somnath, 2018).

### **2.2.2 Conceito de Felicidade**

Segundo Suwaidi (2019) a Felicidade é definida no dicionário Oxford *English Dictionary* como “um estado de espírito ou sentimento que compreende contentamento, satisfação, prazer ou alegria”). É um termo muito profundo, é um conceito holístico, e não está inteiramente ligada ao recebimento de dinheiro, prazer ou honras (Gavin & Mason, 2004). O estudo da Felicidade ao longo dos anos indagou filósofos e psicólogos para diferentes perspectivas e conceitos, no entanto, o bem-estar subjetivo é o predominante. Para Suwaidi (2019), a Felicidade é composta pelos conceitos de satisfação e bem-estar, podendo até ser considerados sinónimos. Este define o bem-estar como “um estado no qual se está confortável, saudável ou feliz”. A Felicidade é muitas vezes considerada sinónimo subjetivo de bem-estar, combinada com um alto nível de afeto positivo e um baixo nível de afeto negativo (Carr, 2011; Sheldon & Lyubomirsky, 2004).

Tamayo e Paschoal (2008), distinguem o bem-estar entre o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico. A principal diferença entre eles reside na conceção de felicidade adotada:

- **Bem-estar subjetivo:** A OECD (2013), define o bem-estar subjetivo através da avaliação da vida de um indivíduo no geral ou em específico; os seus sentimentos ou estados emocionais numa determinada altura da vida (Deci & Ryan, 2008).
- **Bem-estar psicológico:** esta perspetiva concentra-se na realização do potencial humano e de uma vida significativa (Chen et al., 2012).

No entanto, outros autores refutam que bem-estar psicológico e bem-estar subjetivo sejam distinguidos, Chen et al (2012) por exemplo, defendem que estes dois conceitos são bastante semelhantes e que não devem considerados distintos.

### 2.2.3 Felicidade no Trabalho

É importante referir que a relação entre felicidade e trabalho é complexa e dinâmica, e que corre para ambas as direções (de Neve et al., 2017)

A Felicidade ou bem-estar no trabalho é um construto mais pertinente do que a satisfação, que deve ser promovida pelas organizações (Cunha, et al., 2016). A Felicidade no Trabalho inclui a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o nível de compromisso organizacional (Fisher, 2016).

O conceito de Felicidade no trabalho indica de que forma a organização promove um ambiente apropriado para os colaboradores, tornando-os leais à organização referindo-se também à forma como as pessoas estão satisfeitas com o seu trabalho e vida, sendo crucial para melhorar a produtividade em qualquer organização (Dolan, et al., 2008; Lyubomirsky et al., 2005).

Segundo Tasnim (2016) ao garantir a felicidade e o bem-estar do colaborador é possível garantir a sua contribuição para a produtividade.

Para Fisher, (2010), a cultura organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas nas organizações são possíveis causas de felicidade entre os seus membros. As organizações de sucesso ajudam os colaboradores a desenvolverem a autodeterminação, competência e o bem-estar mental (Rego & Cunha, 2008).

O status de Felicidade no Trabalho está dependente de um conjunto de fatores. O desenvolvimento de patologias psíquicas ou stress individual ocorre quando existe uma falha entre o valor do sistema e as exigências ou necessidades do trabalho (Tooby et al., 2005).

Uma das causas de Felicidade no Trabalho é, conforme já mencionado, a satisfação com o trabalho. Os colaboradores satisfeitos têm uma sensação de cumprimento, realização e sucesso, o que afeta diretamente a produtividade e o bem-estar pessoal (Bowling et al., 2010). A relação entre a satisfação no trabalho e o bem-estar individual é recíproca e existe um efeito significativo do bem-estar subjetivo na satisfação no trabalho (Tasnim, 2016). Gavin e Mason (2004) defendem que o trabalho pode ser fonte de significado e de orgulho para as pessoas, e quando este facto é ignorado pelas organizações, existe uma perda para ambos os lados do processo.

A Felicidade está também associada à oportunidade de controlo pessoal, à oportunidade de uso de talentos, à presença de objetivos gerados externamente, à clareza ambiental, ao contacto com outros, à disponibilidade de dinheiro, de segurança física e de um posicionamento social (Warr, 2007).

Para aumentar a Felicidade no Trabalho a nível individual, existem vários métodos, tais como: a meditação; sessões de *mindfulness*; exercício físico frequente; rotina e higiene do sono; altruísmo; ligações sociais e expressões formais ou informais de gratidão (Gunderman & Willing, 2002).

Na base de muitos estudos sobre a satisfação está a vontade de saber o que a provoca, para procurar melhorar os níveis de satisfação dos colaboradores. A satisfação com o trabalho deve ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores ou situações percebidos pelos indivíduos no local de trabalho, quando correspondem ou não às suas expectativas. A capacidade de resolver problemas é influenciada pela Felicidade dos colaboradores. Por exemplo, o humor e o riso desempenham um papel importante para ultrapassar obstáculos e desafios, desenvolver ideias e melhorar a criatividade (Tasnim, 2016).

As causas pessoais para a satisfação podem ser demográficas ou individuais. A satisfação com o trabalho pode influenciar a satisfação com a vida, embora a relação inversa também possa ocorrer. Em suma, Judge et al, (2008) afirmam que as pessoas mais satisfeitas com a vida são as mais satisfeitas com o trabalho, e enumeram as causas pessoais e organizacionais que afetam a Felicidade no Trabalho:

Causas pessoais	Causas organizacionais
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fatores demográficos</li><li>• Diferenças individuais (afeto positivo, locus de controlo)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salário</li><li>• Trabalho em si mesmo</li><li>• Perspetivas de carreira</li><li>• Estilo de chefia</li><li>• Colegas</li><li>• Condições físicas</li></ul>

**Tabela 1** – Causas pessoais e organizacionais que afetam a Felicidade no Trabalho (Judge & Kingler, 2008)

Os autores Cunha, et al. (2016) mencionam as quatro consequências da insatisfação com o trabalho:

- **A saída** - ou seja, o *Turnover* ou a Intenção de *Turnover* em que as pessoas abandonam a organização ou têm a intenção de o fazer;
- **Voz** - os indivíduos permanecem, mas expressam a sua insatisfação e descontentamento e sugerem mudanças;
- **Lealdade** - a permanência na organização não implica a quebra na lealdade, mas o comportamento é fundamentalmente passivo;
- **Negligência** - a permanência é acompanhada de desinteresse na organização e no trabalho.

Em resumo, pode-se afirmar que as pessoas se sentem felizes no trabalho quando experimentam emoções positivas no local onde trabalham, quando se sentem positivamente envolvidas nas tarefas realizadas, quando encontram significado no que fazem, quando sentem que realizam o seu potencial e desenvolvem relacionamentos interpessoais saudáveis (Cunha et al., 2016).

Neste estudo iremos abordar a relação da Liderança Autêntica com a Felicidade no Trabalho, e de que forma este tipo de Liderança torna os colaboradores mais felizes no seu local de trabalho.

## 2.3 Intenção de *Turnover*

### 2.3.1 Contextualização

O fenómeno *Turnover* de colaboradores foi estudado inicialmente por March, Simon e Guetzhof, que criaram a primeira teoria formal sobre o *Turnover* (Lee et al., 2017).

Este fenómeno é, e deverá ser uma preocupação das empresas, independentemente do tipo de empresa ou lugar (Al-khrabsheh et al., 2018).

A Intenção de *Turnover* é muitas vezes confundido com outros fenómenos semelhantes, no entanto, segundo os autores, desistências, despedimento e até o próprio *Turnover* não devem ser usados como sinónimos pois trata-se de fenómenos e situações diferentes com motivos diferentes (Shaw et al. 1998). Isto é, numa organização com altos níveis de abandono, independentemente dos motivos de saída, podem ser os colaboradores a preferir abandonar a organização (Intenção de *Turnover*), ou, podem ser empregadores que acabam por rescindir contrato com os colaboradores (Shaw et al. 1998).

O aumento de *Turnover* tem consequências negativas na relação entre os colaboradores, pois o recrutamento frequente faz com que a organização não tenha uma equipa fixa e permanente, o que prejudica a integração dos novos colaboradores (Price, 1989). Quando a organização perde um bom colaborador para o qual já tinha investido bastante dinheiro, esta incorre em mais custos para organizar o recrutamento de um novo colaborador e conseguir dar-lhe a formação necessária às necessidades da empresa (van der Heijden et al., 2018).

Mobley (1982) refere ainda que a nível organizacional, para além dos custos tangíveis associados ao recrutamento, seleção, integração e formação de novos colaboradores e à perda de produtividade durante o processo de substituição, existe todo um conjunto de outros custos intangíveis para a organização decorrentes do possível decréscimo da satisfação, coesão, envolvimento dos restantes colaboradores ou da disrupção das estruturas de comunicação e interação social (Duarte & Gonçalves Das Neves, 2010).

### 2.3.2 Conceito de Intenção de *Turnover*

A Intenção de *Turnover* trata-se da ideia do colaborador em deixar o emprego, ainda que o mesmo não se tenha concretizado ou seja, consiste no planeamento do colaborador em abandonar o emprego (Ahmed et al., 2019; Saeed et al., 2014).

Para Joo & Park, (2010), os conceitos de Intenção de *Turnover* e *Turnover* são semelhantes, mas afirmam que a Intenção de *Turnover* é o fator principal do comportamento de *Turnover* dos colaboradores, é, portanto, necessário distinguir os dois conceitos. Segundo Rosse e Hulin (1985), o *Turnover* consiste na saída voluntária dos colaboradores da organização, sendo um processo mediante o qual os indivíduos criam determinado afastamento físico e/ou psicológico em relação à organização para o qual trabalham.

Quando se fala em *Turnover*, é necessário distinguir *Turnover* voluntário de *Turnover* involuntário. No *Turnover* voluntário, é atribuída ao próprio indivíduo a decisão de abandonar a organização. O autor Shaw, et al. (1998) indica que a intenção de sair da empresa é, sobretudo, devido a novas e melhores propostas de trabalho, mas também por insatisfação no local de trabalho.

Por outro lado, no *Turnover* involuntário, é a própria organização que despede o seu colaborador, e a decisão do empregador em rescindir o contrato deve-se sobretudo ao mau desempenho e más ações tomadas pelo colaborador, ou à decisão, por parte do empregador, de reestruturar os cargos na empresa (Shaw et. al, 1998). O *Turnover* voluntário ou involuntário tem consequências e custos completamente diferentes numa organização. O *Turnover* involuntário reflete sempre uma má decisão de contratação, que deve ser corrigida, enquanto o *Turnover* voluntário reflete-se numa menor atratividade perante indivíduos externos à organização (Shaw, et al. 1998).

O *Turnover* voluntário poderá ser contrariado pela organização se forem identificadas as razões que levaram o colaborador a querer abandonar a organização. Ao identificar esses motivos, a organização poderá estar em posição de evitar futuros desacordos (Rego, et al., 2015). Ongori, (2007) explica que o *Turnover* voluntário representa uma despesa e um gasto no investimento em capital humano, pois o processo de substituição consequente implica múltiplos custos para as organizações.

Segundo Maertz & Griffeth, (2004), existem oito forças que conduzem os colaboradores à Intenção de *Turnover*, são estas:

<b>Forças</b>	<b>Definição</b>
<b>Forças afetivas</b>	Tendência motivacional em que o colaborador tende a procurar o prazer e a evitar a dor.
<b>Forças emocionais</b>	Sentimento que o colaborador tem em relação à empresa. Caso se sinta bem na organização irá abordar a questão, mas caso tenha um sentimento negativo em relação à organização, irá evitar o desconforto psicológico associado.
<b>Forças calculadoras</b>	Avaliação cognitiva das perspectivas futuras de participação na organização por parte do colaborador, no que poderá alcançar, são estritamente racionais e baseadas no interesse próprio.
<b>Forças Contratuais</b>	Contrato psicológico entre o colaborador e a organização. Quanto maior for a “dívida” do colaborador, menor será a Intenção de <i>Turnover</i> , uma vez que ele sente que tem a obrigação de contribuir para com a organização.
<b>Forças Comportamentais</b>	Efeitos a nível psicológico que a saída da empresa poderá ter para o colaborador. Geralmente, quando os custos psicológicos são escassos, o colaborador terá mais facilidade em abandonar a organização.
<b>Forças Alternativas</b>	O colaborador confia nas suas capacidades para conseguir obter uma alternativa de trabalho e um melhor cargo do que aquele que desempenha. Quanto maior for o nível de autoconfiança do colaborador, maior será a intenção de procurar algo melhor.
<b>Forças Normativas</b>	Consistem na perceção do colaborador sobre a opinião dos que o rodeiam sobre a empresa em que trabalha. Quanto mais positiva for a opinião dos familiares e amigos, mais tempo o colaborador fica na organização e vice-versa.
<b>Forças Morais</b>	Consiste nos valores e ética dos colaboradores em relação às saídas da empresa em que colabora. Normalmente não é bem

	aceite socialmente, um colaborador que está sempre a mudar de emprego.
<b>Forças Constituintes</b>	Relações que o colaborador tem dentro da empresa, com os seus colegas. Normalmente quando existem relações de amizade entre o colaborador e grupos dentro da organização, os níveis de <i>Turnover</i> são menores, uma vez que fica mais difícil para o colaborador abandonar a organização e simultaneamente “abandonar” esse grupo.

**Tabela 2** - Oito forças que conduzem à Intenção de *Turnover* (Maertz & Griffeth,2004)

A autora Belete (2018) identifica os seguintes fatores como os principais que levam o colaborador a decidir abandonar a organização:

<b>Fatores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A idade</li> <li>• O estado civil</li> <li>• A experiência profissional</li> <li>• O estilo de liderança</li> <li>• O comprometimento</li> <li>• A cultura</li> <li>• A justiça</li> <li>• O clima organizacional</li> <li>• A promoção e oportunidades de carreira</li> <li>• A remuneração</li> <li>• O stress organizacional</li> <li>• A satisfação com o trabalho.</li> </ul>

**Tabela 3** - Fatores principais que levam à Intenção de *Turnover* (Belete ,2018)

Neste estudo será abordada a relação da Liderança Autêntica com a Intenção de *Turnover*, de forma a compreender os impactos deste tipo de liderança na intenção de abandono da empresa em que se colabora.

## **2.4 Comportamentos Contraprodutivos**

### **2.4.1 Contextualização**

O sucesso de uma organização deve-se em muito a um clima organizacional saudável, que proporcione bem-estar aos colaboradores, e que os leve a ter uma atitude positiva além da sua responsabilidade e obrigação. Este tipo de atitude não é solicitada, no entanto ajuda bastante para o desenvolvimento e sucesso da organização (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004). Por outro lado, situações de injustiça, condições de trabalho demasiado stressantes, más relações laborais, discriminação ou violência num ambiente de trabalho estão diretamente ligados a desmotivação e podem levar a comportamentos contraprodutivos dos colaboradores (Fox et al., 2001).

Os primeiros autores a estudar este tipo de comportamentos no local de trabalho foram Skarlicki, et al., (1999), que deu inicialmente um outro nome a este tipo de comportamentos: comportamentos de retaliação organizacional.

Os Comportamentos Contraprodutivos podem ser prejudiciais para as organizações, pois levam a perda de produtividade ou podem originar efeitos negativos no funcionamento da organização (Freire et al., 2011).

### **2.4.2 Conceito de Comportamentos Contraprodutivos**

O Comportamento Contraprodutivo é definido como um comportamento voluntário que viola normas organizacionais importantes, colocando em causa o bem-estar da organização ou dos seus membros (Robinson & Bennet, 1995).

O autor Harper (1990) efetuou um estudo nos Estados Unidos, onde demonstrava que comportamentos menos corretos levavam a grandes perdas para a organização. O comportamento contraprodutivo é uma categoria ampla que inclui comportamentos tais como: evitar tarefas, hostilidade verbal, agressão física, sabotagem, roubo, e realizar tarefas incorretamente de forma intencional (Spector & Fox, 2002).

Os autores Griffin, O'Leary-Kelly e Collins (1998) definiram os Comportamentos Contraprodutivos como um tipo de comportamento intencional motivado por um colaborador ou grupo de colaboradores que tem consequências negativas para o indivíduo, grupo de indivíduos ou organização (M. Freire, Ribeiro, Gomes, & Rego, 2011). O mesmo comportamento pode ser funcional ou disfuncional, dependendo da intenção e dos objetivos.

Os autores verificaram a existência de dois tipos de desvios comportamentais:

- **desvio interpessoal** – envergonhar alguém ou dizer algo que magoe o outro no local de trabalho;
- **desvio organizacional** – chegar atrasado sem permissão, ou não se esforçar intencionalmente no trabalho.

Estes dois desvios confirmam que os comportamentos contraprodutivos afetam não só os indivíduos como as organizações. A intencionalidade destes atos é relevante, sendo explícito que todos são comportamentos voluntários e propositados, nos quais existe o desejo e a intenção de causar um impacto negativo na organização (Bennett & Robinson, 2000).

Os mesmos autores distinguiram o desvio e comportamento antiético, sendo que o desvio se concentra nos comportamentos que violam as normas da organização, enquanto o comportamento antiético se centra nos comportamentos que violam os valores da sociedade e das leis. Para os mesmos, o comportamento pode ser desviante e antiético.

Robinson e Bennet (1995) estudaram também os conceitos mais importantes de estudo: a reação às experiências no trabalho; o reflexo da personalidade dos colaboradores e a adaptação do indivíduo ao contexto social no trabalho.

Giacalone e Greenberg (1997) definem os comportamentos incorretos por parte de colaboradores como qualquer comportamento que cause dano ou se destine a causar danos à organização, aos seus funcionários ou *stakeholders*, de forma intencional.

Os comportamentos contraprodutivos são voluntários quando os funcionários não têm motivação para se adequarem às expectativas do contexto laboral ou pelo contrário, ficam motivados ao violarem essas mesmas expectativas. (Kaplan, 1985).

Spector e Fox (2002) criaram um modelo baseado em emoções no local de trabalho, em que estabeleceram um paralelismo entre os comportamentos organizacionais

contraprodutivos e os comportamentos de cidadania organizacional. Este modelo explica os dois tipos de comportamentos, ambos voluntários. Foi demonstrado no seu modelo que as emoções positivas resultam em comportamentos positivos, enquanto as emoções negativas resultam em comportamentos contraprodutivos.

O autor Spector et al. (2006) enumera cinco dimensões de comportamentos contraprodutivos:

- **Abuso sobre outros** - pode ser físico ou psicológico;
- **Desvio de produção** – o colaborador falha na execução do seu trabalho;
- **Sabotagem** – diz respeito à destruição ou danificação de propriedade da organização;
- **Roubo** – pode ser por necessidade, insatisfação no trabalho ou sentimento de injustiça;
- **Absentismo** – inclui faltas, atrasos, sair mais ou cedo, chegar mais tarde, fazer longas pausas.

É importante salientar que as atitudes dos indivíduos numa qualquer forma de Comportamentos Contraprodutivos são sempre prejudiciais para as organizações, independentemente do alvo.

Existe ainda escassa literatura sobre a relação de alguns fenómenos com os Comportamentos Contraprodutivos, nomeadamente de que forma a Liderança Autêntica irá impactar no tipo de comportamento que um indivíduo irá ter na organização.

## 3. Formulação das Hipóteses

### 3.1 Formulação das Hipóteses

Neste capítulo são formuladas as hipóteses em estudo, evidenciando as relações existentes entre as quatro variáveis em causa. Por fim, é elaborado o Modelo conceptual que engloba de uma forma resumida as hipóteses e como se relacionam entre si.

#### 3.1.1 Relação entre a Liderança Autêntica e a Felicidade no Trabalho

Existem vários estudos sobre a influência da Liderança Autêntica na Felicidade no Trabalho, por exemplo, os autores Lee, et al., (2019) argumentam que os colaboradores quando se identificam com o seu líder e equipa ficam mais orgulhosos por pertencerem à equipa e por trabalharem com um líder autêntico e, irão então experienciar mais emoções positivas e desenvolver forças psicológicas como a esperança, autoconfiança e otimismo (Lee, et al., 2019). Jensen e Luthans (2006) afirmam que uma liderança autêntica aumenta o compromisso organizacional e a Felicidade no trabalho.

Os autores Ilies et al., (2005) defendem que os líderes autênticos resultam em efeitos positivos nas atitudes dos seus colaboradores, ao expressarem diariamente o seu verdadeiro “eu”, estes ao percecionarem comportamentos autênticos por parte do seu líder, tendem a sentir-se mais felizes no trabalho. Isto ocorre porque os líderes autênticos têm influência no bem-estar dos seus liderados, através das emoções, pois proporcionam uma atmosfera de emoções positivas. Ilies (2005) defende também que a confiança desenvolvida por parte dos líderes autênticos poderá trazer consequências positivas pois os líderes autênticos lideram pelo exemplo; e que as quatro dimensões da Liderança autêntica, mencionadas anteriormente, influenciam de uma forma positiva a felicidade dos colaboradores (Avolio & Gardner, 2005).

Gardner, et al., (2011) argumentam que existem evidências empíricas que permitem afirmar que a perceção de uma liderança como a autêntica influencia o comportamento e as atitudes dos profissionais no ambiente de trabalho, bem como o seu sentimento de bem-estar. Através de comportamentos autênticos, os líderes influenciam as emoções

dos colaboradores e o clima emocional do local de trabalho (George, 2003; Dasborough & Ashkanasy, 2002).

Tendo em conta o exposto, é possível elaborar a seguinte hipótese de relação entre as variáveis Liderança Autêntica e Felicidade no Trabalho:

*H1: A Liderança Autêntica relaciona-se positivamente com a Felicidade no Trabalho.*

### **3.1.2 Relação entre a Liderança Autêntica e a Intenção de *Turnover***

A Liderança autêntica tem vindo a ser estudada ao longo dos últimos anos por diversos autores, assim como os seus impactos na organização e nos colaboradores. Torna-se necessário identificar o que a Liderança autêntica traz à organização, e que poderá por exemplo, afetar a Intenção de *Turnover* dos colaboradores.

A importância do papel de um líder na organização é crucial para que os colaboradores continuem a desempenhar a sua devida função sem a intenção de a abandonar (Oh & Oh, 2017).

Quando um colaborador abandona uma organização voluntariamente, será necessário substituí-lo, este processo implica várias etapas que podem ter um impacto negativo na performance da organização e, por essa razão, um líder deve atuar de forma a diminuir este fenómeno, ou seja, diminuir a Intenção de *Turnover* dos seus colaboradores (Olaniyan & Hystad, 2016).

Quando os indivíduos se sentem apoiados, tratados com respeito e abertura pelos seus líderes, têm atitudes e comportamentos de retribuição por estes benefícios recebidos, assim sendo, têm menor intenção de abandono da organização (Rego et al., 2007).

Estudos anteriores confirmam que o chefe ou superior tem influência na intenção de *Turnover* do colaborador ou na sua intenção de permanecer na organização (Nedd, 2006; Strachota et al., 2003; Tourangeau & Cranley, 2006). Os autores Walachowska e Laguna (2018) afirmam que comportamentos autênticos por parte dos superiores, tais como existência de uma comunicação clara, a possibilidade de trocar ideias abertamente, pode evitar que os colaboradores pretendam abandonar a organização. Azanza, et al., (2015) defende que um líder autêntico pode desenvolver sentimentos de pertença nos seus colaboradores, influenciando negativamente a Intenção de *Turnover*.

Os líderes autênticos procuram evitar emoções que saiam do seu controlo, de forma a reduzirem situações destrutivas que se possam refletir de forma negativa na organização e nos seus colaboradores (Gatling et al., 2016).

Também os autores Lee et al. (2019) e Gatling et al. (2016) efetuaram investigações mais recentes em diferentes áreas laborais, onde verificaram que a Liderança Autêntica tem uma relação negativa com a Intenção de *Turnover*.

Posto isto, é possível formular a seguinte hipótese de investigação:

*H2. A Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com a Intenção de Turnover.*

### **3.1.3 Relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos**

Segundo Laschinger & Fida (2014), os líderes autênticos influenciam a qualidade das relações no local de trabalho, conseguindo assim estabelecer comportamentos interpessoais positivos na organização e padrões de comportamentos aceitáveis no local de trabalho. Consequentemente, os colaboradores sentem menos frustração e existem menos condições para que surjam conflitos entre os mesmos.

Os líderes autênticos têm relações abertas e transparentes com os seus liderados, o que aumenta a identificação por parte dos colaboradores com a organização, e contribui para que existam menos comportamentos contraprodutivos (Avolio et al., 2004). Liu et al., (2018) defendem que a transparência na decisão e a justiça nos procedimentos são fatores que diminuem os comportamentos desviantes.

Os autores Megeirhi et al. (2018) e George et al. (2007) defendem que a liderança autêntica é a liderança mais eficaz para realçar a cultura da organização, pois esse facto reflete-se na existência ou não de *engagement* por parte do colaborador em relação à organização, o que é também possível verificar através da existência ou não de comportamentos contraprodutivos. Também os autores Ciftci e Erkanli (2020) defendem esta relação, ao mencionarem o facto deste tipo de liderança ser baseada em direcionar os colaboradores a atingir os objetivos sem imposições, ou seja, por um estilo de liderança positivo, o que se reflete numa ausência de comportamentos contraprodutivos. Segundo Al-Romeedy, B.S. & Ozbek, O. (2022), os autores Snygans (2019), Zhang et al. (2021),

e Rukh et al. (2018) afirmam que a Liderança autêntica afeta negativamente os comportamentos contraprodutivos

A autenticidade na liderança promove a abertura, a transparência, o otimismo e a confiança, nos colaboradores, conseqüentemente, estes sentem-se como parte da organização (sentimento de pertença) passando a ver o seu trabalho não só como uma obrigatoriedade, mas como algo aprazível. Este tipo de sentimento faz com que os colaboradores deem o seu máximo nas suas funções, não existindo assim lugar a atitudes ou práticas prejudiciais no local de trabalho que possam afetar a sua organização negativamente.

Assim, é possível formular a seguinte hipótese, referente à relação entre as duas variáveis:

*H3. A Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com os Comportamentos Contraprodutivos.*

### **3.1.4 Mediação da Felicidade no Trabalho na relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos**

Como visto anteriormente, é defendida a relação negativa entre a Liderança autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos por vários autores (Megeirhi, et al., 2018; George et al., 2007; Ciftci & Erkanli, 2020; Snygans, 2019; Zhang et al., 2021; Rukh et al. 2018). Entre a Liderança Autêntica e a Felicidade no Trabalho é verificada uma relação positiva nos estudos efetuados por vários autores (Jensen & Luthans, 2006; Lee et al, 2019; Ilies et al., 2005; Gardner et al, 2011; George, 2003; Dasborough & Ashkanasy, 2002).

A autenticidade por parte do líder proporciona um ambiente organizacional mais aberto, transparente, otimista, esperançoso; esta conjuntura proporciona um clima de Felicidade no Trabalho percebido pelos colaboradores. Conforme Ilies et al. (2005), “os líderes autênticos resultam em efeitos positivos nas atitudes dos seus colaboradores (...) estes ao perceberem comportamentos autênticos por parte do seu líder, tendem a sentir-se mais felizes no trabalho”. Por sua vez, segundo Avolio et al., (2004), uma liderança autêntica aumenta a identificação por parte dos colaboradores com a organização, e contribui para que existam menos comportamentos contraprodutivos. É assim possível verificar que os líderes autênticos promovem a felicidade dos seus liderados o que, por sua vez, diminui os comportamentos contraprodutivos. Considera-se então que a Felicidade no Trabalho

exerce um papel mediador na relação entre Liderança Autêntica e Comportamentos Contraprodutivos. Face ao exposto, podemos afirmar que:

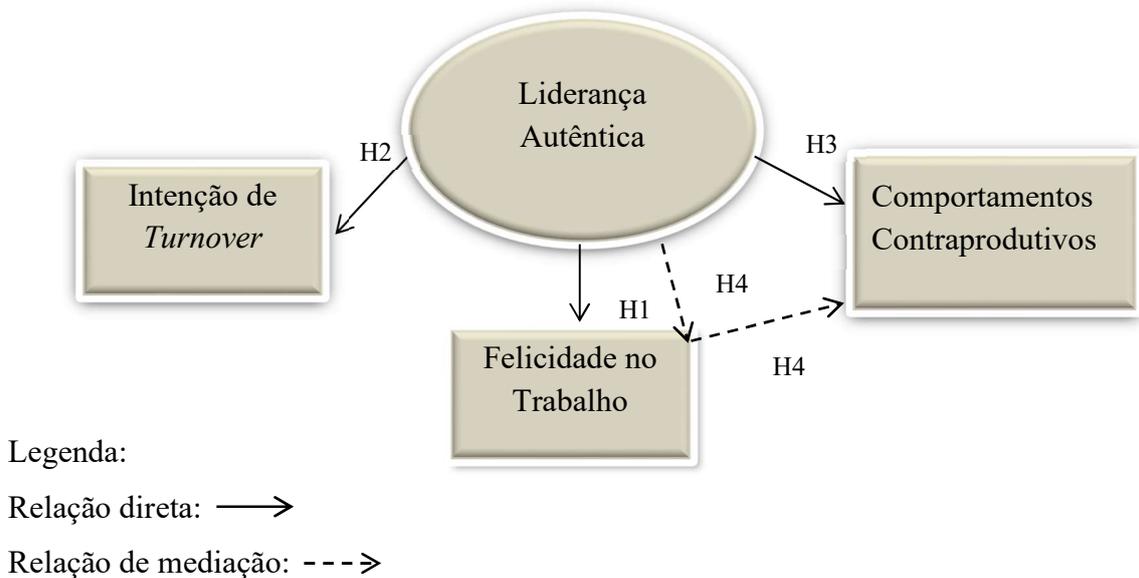
*H4: A relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos é mediada pela Felicidade no Trabalho.*

### 3.3 Modelo conceptual de investigação

De acordo com as hipóteses anteriormente formuladas, é possível elaborar o modelo conceptual de investigação que demonstra de que forma as variáveis estudadas se relacionam.

Assim pretendemos analisar a relação da Liderança Autêntica com a Felicidade no Trabalho; a relação da Liderança Autêntica com a Intenção de *Turnover*; a relação da Liderança Autêntica com os Comportamentos Contraprodutivos.

Vemos assim resumidamente a relação das variáveis e a pertinência do seu estudo mais aprofundado:



**Figura 1** – Modelo conceptual de investigação. (Elaboração própria).

## 4. Metodologia

O capítulo da Metodologia é composto pela Recolha de dados, a Caracterização da Amostra, a Estrutura do Questionário e os Instrumentos de Medida.

### 4.1 Procedimento de Recolha de Dados

Neste estudo é efetuada uma recolha de dados primários, recolhidos expressamente para esta investigação. Os dados utilizados serão quantitativos.

A recolha dos dados foi efetuada através do método de questionário elaborado a partir do Google Forms, cujas medidas foram baseadas em instrumentos validados na literatura nas áreas de estudo em causa.

O questionário foi partilhado nas redes sociais *Linkedin*, *Facebook*, *Instagram* e enviado por email a várias empresas em vários ramos.

A análise efetuada será de um estudo empírico quantitativo, de forma a avaliar o objetivo pretendido do estudo.

Para o tratamento dos dados recolhidos foi utilizado o Software de Análise Estatística (SPSS) como ferramenta para interpretação dos mesmos.

### 4.2 Estrutura do Questionário

O questionário está dividido em 4 secções: na primeira secção é efetuada uma pequena introdução sobre o questionário, em que se identifica a natureza e os objetivos do estudo, bem como do anonimato e confidencialidade do mesmo. É também explícito que não existem respostas certas ou erradas no seu preenchimento bem como qual a finalidade do questionário. As primeiras questões servem para compreender se o participante se encontra atualmente a trabalhar; se reporta a alguma chefia e há quanto tempo faz parte da equipa do seu líder atual.

A segunda parte (Grupo I) diz respeito à variável Liderança Autêntica, onde o participante deve responder a algumas questões referentes ao comportamento do seu líder perante algumas situações.

A terceira parte (Grupo II) refere-se à variável Intenção de *Turnover*, onde o participante é questionado acerca das suas intenções em deixar ou não a empresa em que colabora.

A quarta parte (Grupo III) é composta por questões referentes à variável Felicidade no Trabalho, em que o participante deve responder relativamente às suas emoções e como se tem sentido no seu emprego.

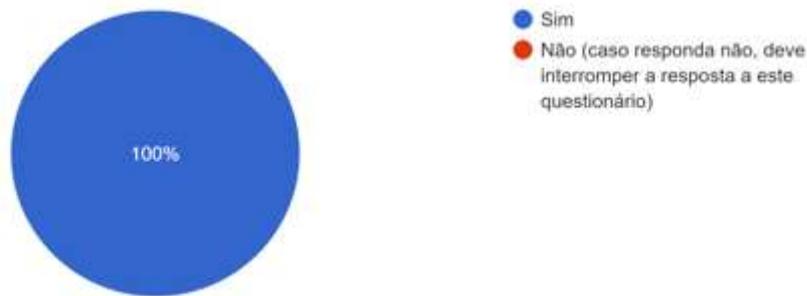
A quinta parte do questionário (Grupo IV) diz respeito à variável Comportamentos Contraprodutivos, em que o colaborador deve responder se alguma vez teve ou tomou atitudes contraprodutivas no seu emprego.

A sexta e última parte tem a ver com questões demográficas do participante: sexo, intervalo de idade em que se enquadra e quais as suas habilitações literárias.

### 4.3 Caracterização da Amostra

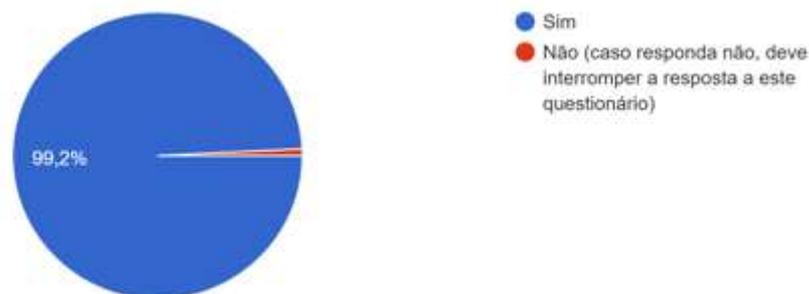
Dos dados recolhidos foi possível obter uma amostra com as seguintes características:

1. Dos 132 inquiridos, 132 responderam que estavam atualmente a trabalhar.



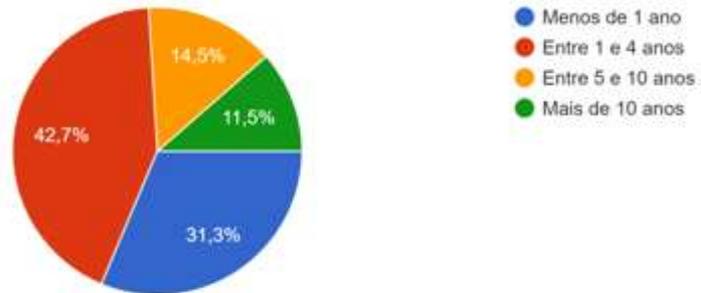
**Figura 2** – Trabalha Atualmente?

2. Relativamente à questão sobre se o inquirido na sua atividade profissional reporta a alguma chefia, 99,2% responderam que sim, ou seja, 131 dos inquiridos. Assim, foi excluída uma das respostas.



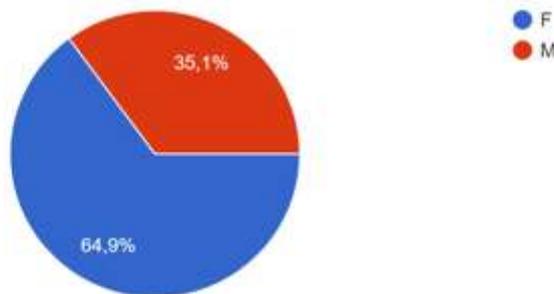
**Figura 3** – Reporta a alguma chefia?

3. Em relação à questão sobre o tempo de que o inquirido faz parte da equipa do seu líder, 31,3% responderam há menos de um ano, 42,7% responderam entre 1 e 4 anos; 14,5% responderam entre 5 e 10 anos e 11,5% responderam mais de 10 anos.



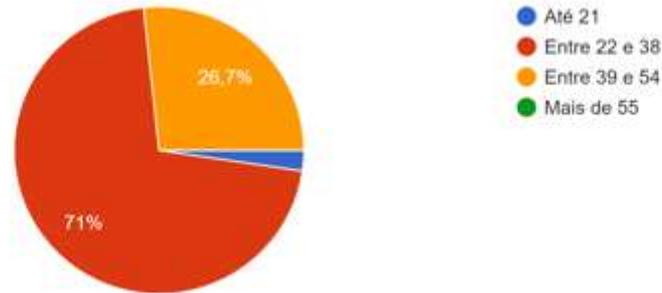
**Figura 4** – Há quanto tempo faz parte da equipa do seu líder?

4. Em relação ao género, 64,9% dos inquiridos são do sexo Feminino e 35,1% são do sexo Masculino.



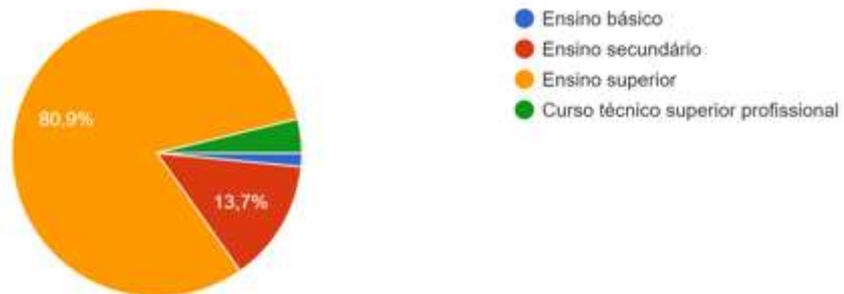
**Figura 5** – Género

5. Em relação ao intervalo de idade em que o inquirido se enquadra, 2,3% tem até 21 anos; 71% tem entre 22 e 38 anos; 26,7% tem entre 39 e 54 anos e não existiram inquiridos com mais de 55 anos.



**Figura 6** – Em que intervalo de idade se enquadra

6. Quanto às habilitações literárias dos inquiridos, temos 1,5% com o Ensino Básico; 13,7% têm o ensino Secundário; 80,9% concluíram o Ensino Superior e 3,8% têm um curso técnico Superior Profissional.



**Figura 7** - Quais as suas habilitações académicas?

#### 4.4 Instrumentos de Medida das variáveis

De forma a ser possível mensurar as variáveis em estudo, foram usadas medidas, testadas e validadas por investigadores reconhecidos na área científica.

##### 4.4.1 Operacionalização da variável Liderança Autêntica

Para a variável Liderança Autêntica (variável independente), foi usada uma escala de avaliação de cinco pontos de Likert, e foram utilizados no questionário itens validados por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson (2008), que estão relacionados

com quatro dimensões da liderança autêntica (Autoconsciência, a Transparência Relacional a Perspetiva Moral Interna e o Processamento Equilibrado de Informações).

De forma a reportar o grau de cada item, foi utilizada uma escala de 1 a 5 em que cada item corresponde respetivamente:

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

**Questão:** Reflita sobre o comportamento do seu líder. Pensando no meu líder posso dizer que:

Itens de medida da Variável Liderança Autêntica	
Item	Descrição
1.	Mostra as emoções que correspondem ao que sente.
2.	Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.
3.	Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam.
4.	Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas.
5.	Diz exatamente o que pensa
6.	Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas.
7.	Toma decisões baseadas nos seus valores fundamentais.
8.	Sabe quando é altura de reavaliar e muda as suas posições em assuntos importantes.
9.	Toma decisões difíceis baseadas em elevados padrões éticos.

10.	Pede-me para tomar decisões de acordo com os meus valores essenciais.
11.	As suas ações condizem com as suas crenças e convicções.
12.	Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.
13.	Diz as duras verdades.
14.	Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.
15.	Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.
16.	Assume os erros que comete.

**Tabela 4** – Itens de medida da Variável Liderança Autêntica (Walumbwa et al, 2008)

#### 4.4.2 Operacionalização da variável Felicidade no Trabalho

Para a Felicidade no Trabalho foi utilizado um modelo de avaliação *Affective Well-Being* validado por Daniels (2000), e foi também utilizada uma escala de avaliação de cinco pontos de Likert:

1 – A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim
2 – Aplica-se muito pouco
3 – Aplica-se
4 –Aplica-se bastante
5 - Aplica-se completamente

**Questão:** Reflita sobre como se tem sentido ultimamente na organização onde trabalha:

<b>Itens de medida da Variável Felicidade no Trabalho</b>	
<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
1.	Incomodado
2.	Cheio de energia
3.	Motivado
4.	Feliz
5.	Agressivo
6.	Ativo
7.	Entusiasmado
8.	Tenso
9.	Otimista
10.	Deprimido
11.	Alerta
12.	Preocupado
13.	Bem-disposto
14.	Irritado
15.	Ansioso

**Tabela 5** – Itens de medida da Variável Felicidade no Trabalho (Daniels, 2000)

#### 4.4.3 Operacionalização da variável Intenção de *Turnover*

A Intenção de *Turnover* foi mensurada através de uma medida desenvolvida e validada por Peters, Jackofsky e Salter (1981).

Os participantes preencheram o grau em que cada uma das quatro afirmações se lhes aplicava, através uma escala tipo Likert de 7 pontos:

1- A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim
2 – Não se aplica
3 – Aplica-se muito pouco
4 – Aplica-se alguma coisa
5 – Aplica-se bastante
6 – Aplica-se muito
7 – Aplica-se completamente a mim

**Questão:** Reflita sobre a sua situação laboral atualmente

Itens de medida da Variável Intenção de <i>Turnover</i>	
Item	Descrição
1.	Estou a pensar deixar o meu emprego.
2.	É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.
3.	É provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.
4.	Atualmente estou à procura de emprego noutra organização.

**Tabela 6** – Itens de Medida da Variável Intenção de *Turnover* (Peters, Jackofsky & Salter,1981).

#### 4.4.4 Operacionalização da variável Comportamentos Contraprodutivos

Para a variável Comportamentos Contraprodutivos foi utilizada uma medida desenvolvida e validada por Spector (2005), cujo grau foi mensurado através de uma escala tipo Likert de 1 a 5 em que:

1 – Nunca
2 – Uma ou duas vezes
3 – Uma ou duas vezes por mês
4 – Uma ou duas vezes por semana
5 – Todos os dias.

**Questão:** Reflita relativamente ao seu comportamento no local de trabalho. Com que frequência teve cada uma destas atitudes no seu trabalho atual:

Itens de Medida da Variável Comportamentos Contraprodutivos	
Item	Descrição
1.	Desperdiçou propositadamente materiais ou equipamentos do seu empregador
2.	Fez o seu trabalho de forma errada propositadamente
3.	Chegou atrasado ao trabalho sem permissão.
4.	Ficou em teletrabalho e disse que estava doente quando não estava.
5.	Estragou propositadamente uma peça de equipamento ou propriedade.
6.	Sujou ou desarrumou propositadamente o seu local de trabalho.
7.	Roubou algo que pertence ao seu empregador.
8.	Começou ou continuou um rumor prejudicial no trabalho.
9.	Foi desagradável ou rude para um cliente.

10.	Trabalhou devagar propositadamente quando as tarefas tinham de ser feitas.
11.	Fez uma pausa maior do que lhe é permitido.
12.	Não seguiu instruções propositadamente.
13.	Saiu do trabalho mais cedo do que lhe é permitido.
14.	Insultou alguém acerca da sua performance no trabalho.
15.	Gozou com a vida pessoal de alguém.
16.	Levou materiais ou ferramentas para casa sem permissão.
17.	Contabilizou mais horas para ser pago do que o que trabalhou.
18.	Tirou dinheiro do seu empregador sem permissão.
19.	Ignorou alguém no trabalho.
20.	Culpou alguém no trabalho por um erro que cometeu.
21.	Começou uma discussão com alguém no trabalho.
22.	Roubou algo que pertence a alguém no trabalho.
23.	Abusou de alguém verbalmente no trabalho.
24.	Fez um gesto obsceno (o dedo) para alguém no trabalho.
25.	Ameaçou alguém no trabalho com violência.
26.	Ameaçou alguém no trabalho, mas não fisicamente.
27.	Disse algo obsceno a alguém no trabalho para o fazer sentir mal.
28.	Fez algo para fazer alguém parecer mal no trabalho.
29.	Fez uma brincadeira maldosa para envergonhar alguém no trabalho.
30.	Viu o email privado de alguém sem permissão.
31.	Bateu ou empurrou alguém no trabalho.

32.	Insultou ou gozou com alguém no trabalho.
-----	---

**Tabela 7-** Itens de Medida da Variável Comportamentos Contraprodutivos. Fonte: Spector (2005);

#### **4.5 Estudo da Consistência Interna das Escalas e Aperfeiçoamento das Escalas**

Após ter sido efetuada a recolha de dados através do questionário, foi preparada a base de dados a analisar, através do SPSS *Statistics*.

Recorreu-se ao aperfeiçoamento das escalas através da utilização do coeficiente de *Alpha* de *Cronbach* e à análise Fatorial exploratória.

De forma a evitar baixas correlações entre os itens das variáveis foi efetuada uma análise ao coeficiente de *Pearson*. Segundo Paranhos et al. (2014), esta medida associa as variáveis quantitativas linearmente, o que permite medir a direção da correlação. Este coeficiente deve variar entre -1 ou +1. Todos os itens com valores absolutos inferiores a 0,25 foram considerados como correlações baixas e retirados da escala para prevenir distorções.

Apenas na variável Felicidade no Trabalho foram observados valores com baixo coeficiente, e, portanto, foram retirados do estudo os seguintes itens:

3.2. – Entusiasmado; 3.4. – Enérgico; 3.6 – Ativo; 3.8 – Feliz; 3.9 – Alerta; 3.10 – Motivado; 3.12 – Bem-disposto; 3.14 – Irritado; 3.15 – Preocupado.

Os primeiros testes efetuados aos dados recolhidos foram à consistência interna das escalas utilizadas, através do cálculo do *Alpha* de *Cronbach*.

O coeficiente de *Alpha* de *Cronbach* tem a finalidade de avaliar a confiabilidade dos itens utilizados no estudo, ou seja, dos instrumentos de medida. Para tal, é efetuada a consistência interna da escala, através do coeficiente, que pode variar entre 0 e 1, sendo que o mínimo aceitável é 0.6 com (Tavakol & Dennick 2011). Segundo Pestana e Gageiro (2014): valor inferior a 0.6 é - “Inadmissível”; valor entre 0.6 e 0.7 é - “Fracó”; valor entre 0.7 e 0.8 é - “Razoável”; valor entre 0.8 e 0.9 é - “Bom”; valor superior a 0.9 é - “Muito bom”.

A variável Liderança Autêntica apresenta um valor de *Alpha* de *Cronbach* de 0,962 (tabela 8), podendo assim ser considerada uma consistência interna “Muito boa”:

Estatísticas de confiabilidade	
<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	N de itens
,962	16

**Tabela 8** - Valores de *Alpha* de *Cronbach* da escala para a variável Liderança Autêntica

A variável Felicidade no Trabalho apresenta um valor de 0,915 (tabela 9), sendo considerada como consistência interna “Muito boa”:

Estatísticas de confiabilidade	
<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	N de itens
,915	6

**Tabela 9** - Valores de *Alpha* de *Cronbach* da escala para a variável Felicidade no Trabalho

A variável Intenção de *Turnover* apresenta um coeficiente de 0,95 (tabela 10), sendo um valor bastante favorável, e é assim considerada uma consistência interna “Muito boa”:

Estatísticas de confiabilidade	
<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	N de itens
,950	4

**Tabela 10** - Valores de *Alpha* de *Cronbach* da escala para a variável Intenção de *Turnover*

A variável Comportamentos Contraprodutivos apresenta um valor de 0,84 de coeficiente (tabela 11). O que é considerado uma consistência interna “Boa”.

Estatísticas de confiabilidade	
<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	N de itens
,840	31

**Tabela 11** - Valores de *Alpha* de *Cronbach* da escala para a variável Comportamentos Contraprodutivos.

## 5. Análise e Discussão dos Resultados

Este capítulo dedica-se à apresentação dos resultados relativos à análise estatística dos dados recolhidos neste estudo. Aqui são analisadas as médias, medianas, o desvio-padrão e os coeficientes de correlação de *Spearman* e a análise de regressão linear às variáveis. Desta forma, pretende-se retirar conclusões referentes às hipóteses formuladas anteriormente, que dizem respeito às variáveis em estudo (Liderança Autêntica, Felicidade no Trabalho, Intenção de *Turnover* e Comportamentos Contraprodutivos).

### 5.1 Análise de Médias, Medianas, Desvios-Padrão e Correlações

Neste subcapítulo serão analisadas as médias, medianas, desvio-padrão e correlações entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo.

Na tabela seguinte (tabela 12) são apresentados os valores relativos às correlações entre as variáveis. Em relação às variáveis principais, a escala utilizada para a Liderança Autêntica tem uma amplitude entre 1 e 5, tendo uma média de respostas de valor moderado ( $M = 3,62$ ); a Felicidade no Trabalho com uma escala de 1 a 5 apresenta uma média moderada também ( $M = 2,23$ ); quanto à Intenção de *Turnover* utilizou-se uma escala de 1 a 7, tendo esta variável uma média considerada baixa ( $M = 2,82$ ) e os Comportamentos Contraprodutivos, numa escala de 1 a 5 apresentam também uma média baixa de ( $M = 1,13$ ).

Em relação aos valores apresentados para a mediana (trata-se de uma medida de tendência central e representa o valor que ocupa a posição central das respostas obtidas de cada variável); a Liderança Autêntica apresenta a mediana mais alta, de valor 4.

Em relação ao desvio-padrão, que é uma medida de dispersão (quanto maior for o seu valor, maior é a diversidade de respostas registadas), a variável com maior valor é a Intenção de *Turnover* ( $DP = 1,864$ ) e o menor valor está na variável Comportamentos Contraprodutivos ( $DP = ,171$ ). Estes valores significam que o nível de Comportamentos Contraprodutivos nos colaboradores é mais uniforme do que a Intenção de *Turnover*, ou seja, o valor verificado na variável Intenção de *Turnover* atinge extremos nas suas respostas, sendo que existem colaboradores com níveis muito altos e outros com níveis muito baixos.

	Variável	Média (M)	Mediana (Me)	Desvio padrão (DP)	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Tempo na equipa do líder (a)	-	-	-	-							
2	Género (b)	-	-	-	,117	-						
3	Idade (c)	-	-	-	,458**	,034	-					
4	Habilitações literárias (d)	-	-	-	-,352**	-,051	-,217*	-				
5	Liderança Autêntica (e)	3,62	3,81	,857	-,282**	,019	-,316**	,240**	-			
6	Felicidade no Trabalho (f)	2,23	1,833	1,189	,237**	-,035	,285**	-,084	,570**	-		
7	Intenção de <i>Turnover</i> (g)	2,82	2,25	1,864	,132	-,065	,117	,087	-,473**	-,748**	-	
8	Comportamentos contraprodutivos (h)	1,13	1,06	,171	,178*	,171	,209*	-,156	-,358**	-,514**	,448**	-

**Tabela 12** – Cálculo da Média, Mediana, Desvio Padrão e coeficientes de *Spearman* -

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades);

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

(a) 1- Menos de 1 ano; 2 - Entre 1 e 4 anos; 3 - Entre 5 e 10 anos; 4 - Mais de 10 anos;

(b) 1 - Feminino; 2 – Masculino

(c) 1 - Até 21; 2 - Entre 22 e 38; 3 - Entre 39 e 54; 4 - Mais de 55

(d) 1 - Ensino básico; 2 - Ensino Secundário; 3 - Ensino superior; 4 - Curso técnico profissional

(e) 1- Discordo Completamente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo completamente

(f) 1 – A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; 2 – Aplica-se muito pouco; 3 – Aplica-se; 4 –Aplica-se bastante; 5 - Aplica-se completamente

- (g) 1 - A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; 2 – Não se aplica; 3 – Aplica-se muito pouco; 4 – Aplica-se alguma coisa; 5 –Aplica-se bastante; 6 – Todos os dias; 7 - Aplica-se completamente a mim
- (h) 1- Nunca; 2 - Uma ou duas vezes; 3 - Uma ou duas vezes por mês; 4 - Uma ou duas vezes por semana; 5 - Todos os dias

Após a apresentação e análise da média, mediana e desvio padrão, temos os dados de correlação entre as variáveis, calculada através do coeficiente de *Spearman*. Este coeficiente serve para medir a intensidade da relação entre variáveis, cujo valor deve estar entre -1 e 1. Quanto mais próximos os valores estiverem destes extremos (em módulo), maior é a associação entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2014). Nos casos em que o valor do coeficiente seja positivo, significa que as variáveis variam no mesmo sentido, caso o valor seja negativo, significa que quando a variável independente aumenta, a variável dependente diminui.

Em primeiro lugar é possível verificar que, no que diz respeito às relações entre as variáveis demográficas, existe uma relação positiva significativa entre a variável Tempo na equipa do líder e a Idade ( $\rho = ,458^{**}$ ); existe uma relação negativa significativa entre o Tempo na equipa do líder e as habilitações literárias ( $\rho = -,352$ ) o que permite identificar que os indivíduos com menos tempo na equipa do líder são os que têm mais habilitações literárias; e verifica-se uma relação negativa significativa entre a idade e as habilitações literárias ( $\rho = -,217^*$ ) o que significa que indivíduos mais novos têm mais habilitações literárias.

Quanto à relação da Liderança Autêntica com as variáveis sociodemográficas, esta relaciona-se de uma forma positiva fraca com o Género ( $\rho = ,019$ ); de uma forma negativa e significativa com o Tempo na equipa do líder e com a idade ( $\rho = -,282^{**}$ ;  $\rho = -,316^{**}$ ); e de uma forma positiva significativa com as habilitações literárias ( $\rho = ,240^{**}$ ); ou seja, a Liderança Autêntica é percebida de uma forma superior em colaboradores há menos tempo nas equipas; mais novos e com mais habilitações literárias.

A variável Intenção de *Turnover* relaciona-se de uma forma negativa fraca com o Género ( $\rho = -,065$ ); de uma forma positiva fraca com as habilitações literárias ( $\rho = ,087$ ); e relaciona-se de uma forma positiva significativa com o Tempo na equipa do líder e com a idade ( $\rho = ,132$  e  $\rho = ,117$  respetivamente). Estes resultados permitem afirmar que os colaboradores há mais tempo na equipa do líder e mais velhos têm mais tendência para ter Intenção de *Turnover*.

A Felicidade no trabalho relaciona-se de uma forma negativa fraca com as variáveis género e habilitações literárias ( $\rho = -,035$  e  $\rho = -,084$ ). Relaciona-se de uma forma positiva significativa com a variável tempo na equipa do líder e idade ( $\rho = ,285^{**}$  e  $\rho = ,237$ ). Isto

significa que se verifica um aumento na Felicidade no Trabalho em colaboradores há mais tempo na equipa do seu líder e nos colaboradores mais velhos.

Quanto à variável Comportamentos Contraprodutivos, esta relaciona-se de uma forma positiva significativa com a variável Tempo na equipa do líder ( $\rho = ,178^*$ ); com a variável género ( $\rho = ,171$ ); e com a idade ( $\rho = ,209^*$ ), isto significa que indivíduos há mais tempo na equipa e mais velhos têm mais tendência a comportamentos contraprodutivos. A variável comportamentos contraprodutivos relaciona-se de uma forma negativa significativa com as habilitações literárias ( $\rho = -,156$ ), o que significa que os Comportamentos contraprodutivos aumentam em indivíduos com habilitações literárias mais baixas.

Quanto às correlações existentes entre as variáveis principais, foi possível verificar que existe uma relação positiva significativa entre a Liderança Autêntica e a Felicidade no Trabalho ( $\rho = ,570^{**}$ ); ou seja, verifica-se um aumento dos níveis na Felicidade no Trabalho quando existe uma Liderança Autêntica.

Existe uma relação negativa significativa entre a Liderança Autêntica e a Intenção de *Turnover* ( $\rho = -,473^{**}$ ); o que permite verificar que os níveis de Intenção de *Turnover* diminuem quando é percecionada uma Liderança Autêntica por parte do colaborador.

Foi verificada uma relação negativa significativa entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos ( $\rho = -,358^{**}$ ); o que significa que os níveis de Comportamentos Contraprodutivos diminuem quando é percecionada uma Liderança Autêntica pelo colaborador.

A variável Felicidade no Trabalho tem uma relação negativa significativa com a Intenção de *Turnover* ( $\rho = -,748^{**}$ ) e com os Comportamentos Contraprodutivos ( $\rho = -,514^{**}$ ) o que significa que a Felicidade no Trabalho reflete uma diminuição significativa nos níveis de Intenção de *Turnover* e de Comportamentos Contraprodutivos.

A variável Comportamentos Contraprodutivos tem uma relação positiva significativa com a Intenção de *Turnover* ( $\rho = ,448$ ), o que significa que colaboradores com maior Intenção de *Turnover* têm tendência a ter mais Comportamentos Contraprodutivos.

## 5.2 Relações existentes entre as variáveis de estudo

As variáveis que serão estudadas são: Liderança Autêntica (variável independente), Intenção de *Turnover* (variável dependente), Felicidade no Trabalho (variável dependente), Comportamentos Contraprodutivos (variável dependente).

Em primeiro lugar são analisadas as relações diretas entre as variáveis, e de seguida são analisadas as relações de mediação. Foi aplicado um modelo regressão linear, através do *SPSS*, para analisar as relações entre as variáveis. São primeiramente apresentados os resultados obtidos da análise de regressões linear simples, onde são analisadas as relações entre as variáveis em estudo, em que a Liderança Autêntica é a variável independente e as restantes variáveis, Felicidade no Trabalho, Intenção de *Turnover* e Comportamentos Contraprodutivos são as variáveis dependentes.

### 5.2.1 Relação entre a Liderança Autêntica e a Felicidade no Trabalho

Neste subcapítulo temos os resultados obtidos do modelo de regressão linear simples entre a Liderança Autêntica (variável independente) e a Felicidade no trabalho (variável dependente).

Numa primeira etapa temos a regressão das variáveis sociodemográficas com a Felicidade no Trabalho (tabela 13):

Variável dependente – Felicidade no Trabalho										
Resumo do modelo		ANOVA				Coeficientes				
	R2	R2 Ajustado	<i>Durbin-Watson</i>	F	Sig.	$\beta$	B	Desvio padrão	t	Sig.
(Constante)	,104	,076	1,97	3,665	,007	-	,933	,828	1,127	,262
Tempo equipa						,121	,150	,127	1,181	,240
Género						-,071	-,176	,211	-,835	,405
Idade						,238	,587	,238	2,465	,015
Habilitações						-,015	-,023	,140	-,162	,871

**Tabela 13** – Resultado da Regressão Linear Simples entre a variável dependente Felicidade no Trabalho e as variáveis sociodemográficas.

Na primeira etapa verificou-se que apenas 10,4% explicam a variância da Felicidade no Trabalho, na segunda etapa, após a introdução da variável Liderança Autêntica (tabela 14), constata-se que 39,7% da variação na Felicidade no Trabalho se deve à Liderança Autêntica, e não existe autocorrelação entre resíduos pois o valor de *Durbin-Watson* é de 1,674.

Verifica-se que a variável Liderança Autêntica tem um efeito significativamente positivo na Felicidade no Trabalho, com um valor de  $\beta = ,596$ ;  $p < 0,01$ .

Variável dependente – Felicidade no Trabalho										
Resumo do modelo			ANOVA			Coeficientes				
FT	R2	R2 Ajustado	<i>Durbin-Watson</i>	F	Sig.	$\beta$	B	Desvio padrão	t	Sig.
(Constante)	,397	,372	1,674	16,427	<,001	-	4,335	,810	5,350	<,001
Tempo equipa						,060	,074	,105	,704	,483
Gênero						-,047	-,117	,174	-,672	,503
Idade						,073	,181	,203	,891	,375
Habilitações						,089	,136	,117	1,163	,247
LA						,596*	,827	,106	7,781	<,001

**Tabela 14** – Resultado da Regressão Linear Simples entre a variável dependente Felicidade no Trabalho e as variáveis sociodemográficas, com introdução da variável Liderança Autêntica.

De acordo com estudos anteriores (Gardner et al, 2011; George, 2003; Dasborough & Ashkanasy, 2002) existem evidências que permitem afirmar que uma Liderança Autêntica tem uma influência positiva no comportamento e atitudes dos colaboradores no ambiente de trabalho, refletindo-se assim numa relação positiva com o seu sentimento de bem-estar e Felicidade no local de trabalho.

Esta relação foi suportada no presente estudo, isto é, colaboradores que percecionam uma Liderança Autêntica têm maior tendência a sentir Felicidade no Trabalho.

É assim possível confirmar a Hipótese 1:

*A Liderança Autêntica relaciona-se positivamente com a Felicidade no Trabalho.*

## 5.2.2 Relação entre a Liderança Autêntica e a Intenção de *Turnover*

Neste subcapítulo temos os valores relativos ao modelo de regressão linear simples entre a Liderança Autêntica (variável independente) e a Intenção de *Turnover* (variável dependente).

Numa primeira etapa temos a regressão das variáveis sociodemográficas com a Intenção de *Turnover* na seguinte tabela (tabela 15):

Variável dependente – Intenção de <i>Turnover</i>										
Resumo do modelo			ANOVA			Coeficientes				
IT	R2	R2 Ajustado	Durbin-Watson	F	Sig.	$\beta$	B	Desvio padrão	t	Sig.
(Constante)	,062	,033	2,081	2,097	,085	-	,719	1,328	,541	,589
Tempo equipa						,163	,317	,204	1,555	,123
Género						-,128	-,498	,338	-1,471	,144
Idade						,107	,413	,382	1,081	,282
Habilidades						,136	,327	,225	1,453	,149

**Tabela 15** – Resultado da Regressão Linear Simples entre a variável dependente Intenção de *Turnover* e as variáveis sociodemográficas.

Na primeira etapa (tabela 15), verificou-se que 6,2% explicava a variância da Intenção de *Turnover*, de seguida, foi introduzida a variável Liderança Autêntica, conforme tabela abaixo (tabela 16). É possível constatar que 35,1% da variação na Intenção de *Turnover* é explicada pela Liderança Autêntica; e não se verifica que exista autocorrelação entre resíduos pois o valor de *Durbin-Watson* é de 1,629.

A Liderança Autêntica tem uma relação negativa significativa com a Intenção de *Turnover*, com um valor de  $\beta = -,593$ ;  $p < 0,01$ .

Variável dependente – Intenção de <i>Turnover</i>										
Resumo do modelo			ANOVA			Coeficientes				
IT	R2	R2 Ajustado	Durbin-Watson	F	Sig.	$\beta$	B	Desvio padrão	t	Sig.
(Constante)	,351	,325	1,629	13,537	<,001	-	6,022	1,317	4,571	<,001
Tempo equipa						,102	,199	,171	1,160	,248
Género						-,104	-,406	,283	-1,434	,154
Idade						-,057	-,220	,330	-,666	,507
Habilidades						,239	,575	,191	3,013	,003
LA						-,593**	-1,289	,173	-7,46	<,001

**Tabela 16** - Resultado da Regressão Linear Simples entre a variável dependente Intenção de *Turnover* e as variáveis sociodemográficas, com introdução da variável Liderança Autêntica.

Vários autores defendem a relação negativa entre a Liderança Autêntica e a Intenção de *Turnover* (Nedd, 2006; Strachota et al., 2003; Tourangeau & Cranley, 2006; Wałachowska & Łaguna, 2018). Quando os colaboradores se sentem parte da equipa, quando sentem que podem comunicar abertamente, e que existe interesse nas suas opiniões, têm menor intenção em abandonar a organização, ou seja, menor intenção de *Turnover*.

Esta relação foi suportada neste estudo, isto é, colaboradores que percecionam uma Liderança Autêntica têm menor tendência a ter intenção de *Turnover*.

É assim possível verificar a confirmação da hipótese 2:

*A Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com a Intenção de Turnover.*

### 5.2.3 Relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos

São também apresentados os valores relativos ao modelo de regressão linear simples entre a Liderança Autêntica (variável independente) e os Comportamentos Contraprodutivos (variável dependente). Temos em primeiro lugar os resultados obtidos entre a variável Comportamentos Contraprodutivos e as variáveis sociodemográficas (tabela 17):

Variável dependente – Comportamentos Contraprodutivos										
Resumo do modelo			ANOVA			Coeficientes				
CC	R2	R2 Ajustado	Durbin-Watson	F	Sig.	$\beta$	B	Desvio padrão	t	Sig.
(Constante)	,048	,017	1,798	1,575	,185	-	1,117	,123	9,061	<,001
Tempo equipa						,001	,000	,019	,014	,989
Género						,094	,030	,031	,955	,341
Idade						,109	,039	,035	1,100	,273
Habilitações						-,141	-,031	,021	-1,497	,137

**Tabela 17** – Resultado da Regressão Linear Simples entre a variável dependente Comportamentos Contraprodutivos e as variáveis sociodemográficas.

Na primeira etapa (tabela 17), apenas 4,8% das variáveis sociodemográficas explicavam a variância dos Comportamentos Contraprodutivos. Após a introdução da variável Liderança Autêntica (tabela 18) verificou-se que 13% da variação nos Comportamentos Contraprodutivos é explicada pela Liderança Autêntica. É verificado que a variável Liderança Autêntica tem um efeito significativamente negativo nos Comportamentos Contraprodutivos, com um valor de  $\beta = -,317$ ;  $p < 0,01$ ).

Variável dependente – Comportamentos Contraprodutivos										
Resumo do modelo			ANOVA			Coeficientes				
CC	R2	R2 Ajustado	Durbin - Watson	F	Sig.	$\beta$	B	Desvio padrão	t	Sig.
(Constante)	,130	,095	,168	3,741	,003	-	1,378	,140	9,809	<,001
Tempo equipa						-,031	-,006	,018	-,306	,760
Género						,096	,035	,030	1,145	,254
Idade						,022	,008	,035	,223	,824
Habilidades						-,086	-,019	,020	-,936	,351
LA						-,317*	-,063	,018	-3,444	<,001

**Tabela 18** - Resultado da Regressão Linear Simples entre a variável dependente Comportamentos Contraprodutivos e as variáveis sociodemográficas, com introdução da variável Liderança Autêntica.

A Hipótese 3 tem como objetivo suportar através da análise entre as variáveis em estudo, que existe uma relação negativa entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos. Conforme referido anteriormente, vários autores defenderam e investigaram esta relação negativa (Al-Romeedy, B.S. & Ozbek, O., 2022, Snygans, 2019, Zhang et al. 2021 e Rukh et al., 2018). É por estes autores defendido que relações abertas e transparentes por parte dos líderes autênticos têm uma influência no tipo de comportamento, por exemplo, um dos componentes que leva os colaboradores a terem comportamentos contraprodutivos é o facto do líder não permitir a abertura e participação por parte dos liderados na tomada de decisões no trabalho, (Bouzari et al.,2020; Kulualp & Koçoğlu, 2019). Esta relação foi suportada neste estudo, isto é, colaboradores que percecionam uma Liderança Autêntica têm menos tendência a ter Comportamentos Contraprodutivos.

É assim, possível verificar a confirmação da hipótese 3:

*A Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com os Comportamentos Contraprodutivos.*

## **5.2.4 Mediação da Felicidade no Trabalho entre a relação da Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos**

Neste subcapítulo é analisada a mediação da variável Felicidade no Trabalho na relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos.

Foi possível verificar anteriormente nas correlações efetuadas, que existe uma relação positiva significativa entre a variável Liderança Autêntica e a Felicidade no Trabalho ( $\beta = ,596$ ;  $p < 0,01$ ), bem como uma relação negativa significativa entre a Felicidade no Trabalho e os Comportamentos Contraprodutivos ( $\beta = -,514$ ;  $< 0,01$ ).

Segundo Baron & Kenny (1986), para verificar a mediação das variáveis devem ser preenchidas as seguintes condições: 1º) a variável independente deve explicar a variável dependente; 2º) a variável independente deve explicar a variável mediadora; 3º) a variável mediadora deve explicar a variável dependente; e 4º) ao introduzir na regressão a variável independente e a variável mediadora na predição da variável dependente, o poder preditivo da variável independente baixa, alcançando uma mediação parcial ou reduz-se a zero, alcançando-se assim uma mediação total.

Pretende-se explicar a relação linear entre uma variável dependente e uma variável independente, portanto é considerada uma terceira variável que será a mediadora, caso esta seja responsável pela relação entre a variável independente e a variável dependente. Assim, a variável dependente é causada pela variável mediadora, que por sua vez é causada pela variável independente.

Na tabela seguinte (tabela 19), são analisados os dados da regressão hierárquica, de forma a analisar a mediação. Na primeira etapa, podemos verificar as relações dos Comportamentos Contraprodutivos com as variáveis sociodemográficas, já analisadas anteriormente; e na segunda etapa verificamos os resultados ao inserir a variável Liderança Autêntica, em que se confirma que a relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos é significativamente negativa.

Por fim, na terceira etapa foi introduzida a variável Felicidade no Trabalho, onde é possível verificar que a relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos

Contraprodutivos se tornou mais fraca com a presença de Felicidade no Trabalho ( $\beta = -0,119$ ;  $p = 0,274$ ) deixando de ser uma relação significativa.

Foi assim possível verificar a mediação existente por parte da Felicidade no Trabalho, na relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos. Sendo que a relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos era significativamente negativa e na presença da Felicidade no Trabalho tornou-se mais fraca e não significativa, isto significa que a mediação da Felicidade no Trabalho entre a relação da Liderança Autêntica com os Comportamentos Contraprodutivos é uma mediação total.

Para confirmar esta mediação, recorreu-se ao teste de *Sobel*, o que permite verificar a significância aproximada, através da variável mediadora, do efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente (Vieira, 2009). A análise efetuada através deste teste comprovou que a Felicidade media as relações entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos, uma vez que o valor é significativo ( $z = -2,84$ ;  $p = 0,00$ ).

Podemos concluir que os colaboradores que percebem uma Liderança Autêntica terão menos Comportamentos Contraprodutivos, quando sentem Felicidade no Trabalho.

<b>Variável dependente – Comportamentos Contraprodutivos</b>											
<b>Resumo do modelo</b>		<b>ANOVA</b>					<b>Coefficientes</b>				
<b>CC</b>	<b>R2</b>	<b>R2 Ajustado</b>	<b>Durbin-Watson</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>B</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>	
<b>1ª etapa</b>	<b>(Constante)</b>	,048	,017	1,798	1,575	,185	-	1,117	,123	9,061	<,001
	<b>Tempo equipa</b>						,001	,000	,019	,014	,989
	<b>Género</b>						,094	,030	,031	,955	,341
	<b>Idade</b>						,109	,039	,035	1,100	,273
	<b>Habilitações</b>						-,141	-,031	,021	-1,497	,137
<b>2ª etapa</b>	<b>(Constante)</b>	,130	,095	,168	3,741	,003	-	1,378	,140	9,809	<,001
	<b>Tempo equipa</b>						-,031	-,006	,018	-,306	,760
	<b>Género</b>						,096	,035	,030	1,145	,254
	<b>Idade</b>						,022	,008	,035	,223	,824
	<b>Habilitações</b>						-,086	-,019	,020	-,936	,351
	<b>LA</b>						-,317*	-,063	,018	-3,444	<,001
	<b>(Constante)</b>	,197	,158	1,928	5,061	<,001	-	1,170	,150	7,787	<,001



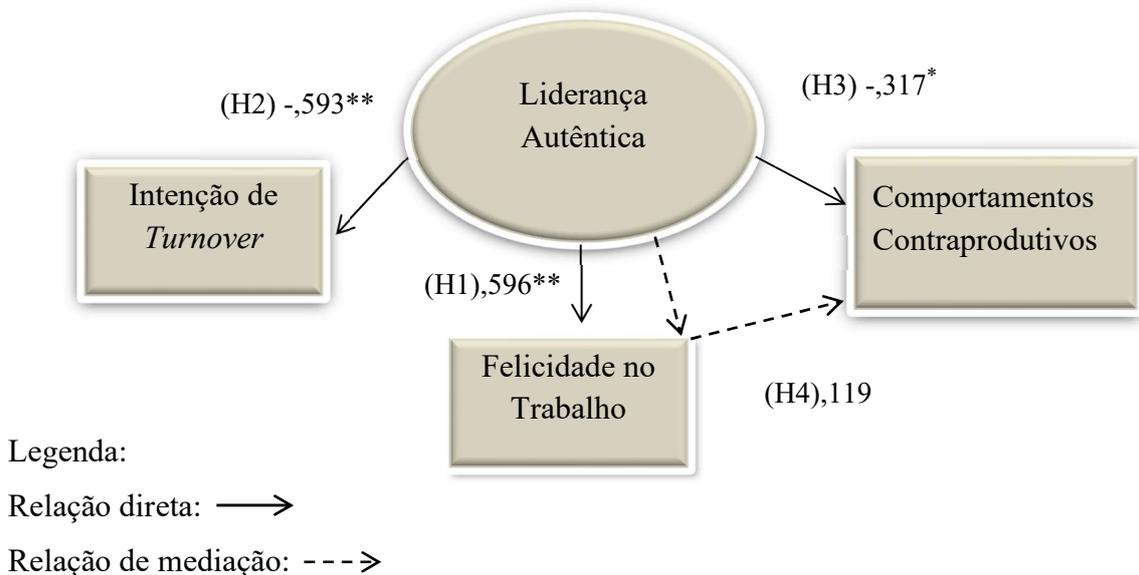
A Hipótese 4 tem como objetivo verificar a relação de mediação da Felicidade no Trabalho entre as variáveis Liderança Autêntica e Comportamentos Contraprodutivos, conforme defendido pelos autores Ilies et al. (2005) e Avolio et al., (2004), que consideram que os líderes têm um impacto positivo nas atitudes dos seus colaboradores e que, conseqüentemente, tendem a sentir-se mais felizes no trabalho, o que contribui para que existam menos comportamentos contraprodutivos no local de trabalho.

Os resultados deste estudo confirmam que colaboradores que percecionam uma Liderança Autêntica, serão colaboradores mais felizes no local de trabalho e, portanto, têm menos Comportamentos Contraprodutivos. Assim é possível confirmar a hipótese 4:

*A relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos é mediada pela Felicidade no Trabalho.*

### 5.3 Síntese

Neste subcapítulo é apresentado um resumo dos resultados obtidos, tendo por base a verificação das hipóteses de investigação, temos assim um resumo dos resultados das relações entre as variáveis e de seguida uma tabela com as hipóteses formuladas e a respetiva validação.



**Figura 8** – Resultados no Modelo conceitual de investigação. (Elaboração própria).

<b>Hipótese formulada</b>	<b>Validação</b>
H1. A Liderança Autêntica relaciona-se positivamente com a Felicidade no Trabalho.	Suportada
H2. A Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com a Intenção de <i>Turnover</i> .	Suportada
H3. A Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com os Comportamentos Contraprodutivos.	Suportada
H4. A relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos é mediada pela Felicidade no Trabalho.	Suportada

**Tabela 20** – Quadro resumo formulação das hipóteses de investigação e verificação da veracidade.

## 6. Conclusões

No último capítulo são apresentadas as últimas conclusões em relação ao estudo efetuado, assim como os principais contributos para a gestão, as limitações encontradas no estudo e as sugestões para futuras investigações do tema.

### 6.1 Considerações finais

O objetivo principal deste estudo foi investigar a relação da Liderança Autêntica com variáveis de relevância, como a Felicidade no Trabalho, a Intenção de *Turnover*, e os Comportamentos Contraprodutivos, de forma a testar as hipóteses formuladas no modelo de investigação sobre as relações entre as variáveis.

Através da fundamentação teórica e da análise dos resultados obtidos, foi possível verificar a validação das hipóteses e comprovar as mesmas.

Assim, foi possível confirmar a relação positiva entre a Liderança Autêntica e a Felicidade no Trabalho; foi confirmada a existência de uma relação negativa entre a Liderança Autêntica e a Intenção de *Turnover*; foi também confirmada a relação negativa entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos Contraprodutivos e, por fim, confirmou-se a existência de mediação da Felicidade no Trabalho entre a relação da Liderança Autêntica com os Comportamentos Contraprodutivos.

É possível concluir a extrema importância do foco das empresas nos estilos de liderança adotados, nomeadamente na necessidade de desenvolver as competências dos seus líderes, de forma a terem cada vez mais impactos positivos nos seus liderados.

A Liderança Autêntica tem uma relação significativa com o desenvolvimento individual dos liderados, com o seu bem-estar e com os seus comportamentos e atitudes, contribuindo assim para o desenvolvimento e crescimento das organizações.

### 6.2 Principais contributos

Este estudo tem como principal contributo a averiguação das relações entre variáveis que têm vindo a ser cada vez mais estudadas, ajudando a compreender os seus impactos no ambiente organizacional.

Em relação à mediação investigada (mediação da Felicidade no Trabalho entre a relação da Liderança Autêntica e dos Comportamentos Contraprodutivos) a principal razão do foco do estudo nesta mediação foi o facto de não terem sido encontrados análises prévias relativas a esta mediação, e, portanto, julga-se ser pertinente e de grande interesse para

investigações futuras um estudo mais aprofundado do efeito mediador da Felicidade no Trabalho nas duas variáveis.

Este estudo poderá ter um grande contributo para um maior entendimento dos benefícios das características de um líder autêntico nas organizações. As características de um líder autêntico tais como a orientação moral; a transparência nas relações, a genuinidade; a abertura; a autoconsciência; o processamento equilibrado da informação; a partilha de pontos de vista; a cedência de participação aos colaboradores são elementos essenciais para que seja percebido um ambiente feliz no trabalho, que reduza os níveis de intenção de abandono da organização e que se traduza também em níveis mais baixos de comportamentos contraprodutivos por parte dos colaboradores.

É essencial que as organizações considerem que o desenvolvimento das competências de uma liderança autêntica contribui para a existência de relações laborais positivas e também para o bem-estar no trabalho; refletindo-se no aumento de comportamentos autênticos por parte dos colaboradores, o que trará resultados positivos a nível individual e organizacional. Assim, estudos efetuados neste âmbito devem ser tidos em conta pelas empresas e gestores.

### **6.3 Limitações do estudo e Recomendações para Futura**

#### **Investigação**

Ao longo deste estudo foram encontradas algumas limitações, em primeiro lugar, o facto de ter sido efetuado um questionário que não se foca numa área de trabalho específica. O facto de o questionário ter sido apenas disponibilizado online é outra limitação encontrada, visto poder limitar o número de pessoas a que chega o questionário, pois existe obrigatoriedade do indivíduo em ter acesso à internet.

Outro fator que limitou o estudo foi o facto de o número de questionários recolhidos ser relativamente pequeno. Esta limitação poderia ser contornada com recurso à dupla fonte, ou seja, por exemplo ser efetuada a recolha de dados em relação aos Comportamentos Contraprodutivos junto ao líder da equipa, e os dados da Felicidade no Trabalho, da Liderança Autêntica e Intenção de *Turnover* serem avaliados pelos colaboradores.

É também necessário referir que os resultados deste estudo não podem ser generalizados para toda a população, devido ao método de amostragem, apesar de ser considerado

rápido e fácil, uma vez que limita a certeza da representatividade da amostra. Além disso, este estudo trata-se de um estudo de natureza transversal, em que a recolha de dados foi realizada num único momento temporal e através de uma única fonte, o que pode implicar riscos de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff et al., 2003). Esta limitação poderia ser contornada se a recolha de dados fosse efetuada em dois momentos temporais.

Apesar das limitações mencionadas, os objetivos da investigação foram alcançados, e assim, este estudo pode contribuir para o enriquecimento da literatura referente às temáticas investigadas, bem como servir de ponto de partida para futuros estudos.

#### **6.4 Sugestões para Futuras Investigações**

Após efetuada a presente investigação, é possível apresentar algumas sugestões para futuros estudos nestas áreas.

Em relação aos dados demográficos, poderiam ser ampliadas as questões efetuadas aos inquiridos, como por exemplo dados relativos aos salários, posição hierárquica na empresa, entre outros.

Seria interessante efetuar este estudo apenas numa área laboral específica, ou seja, inquirindo apenas colaboradores de uma certa área de trabalho. Podendo até ser distribuídos os inquéritos presencialmente, se existisse a possibilidade de efetuar a recolha numa empresa (ou várias empresas) na área em questão.

Outra sugestão seria introduzir mais variáveis mediadoras ou moderadoras ao estudo, como por exemplo o *Burnout*, o *Bullying* laboral ou a Inteligência Emocional, de forma a verificar outras relações e mediações deste estilo de liderança autêntico.

## 7. Referências

- Abid, G., Ahmed, S., Qazi, T. F., & Sarwar, K. (2020). How managerial coaching enables thriving at work. A sequential mediation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(2), 132-160. <https://doi.org/10.7341/20201625>
- Ahmed, R. R., Rabiyyathul Basariya, S., & Head, R. (2019). Attrition-Turnover Intentions of Employees. Article in *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(1), 2594–2601.  
<http://www.iaeme.com/IJCIET/issues.asp?JType=IJCIET&VType=10&IType=1>
- Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *Leadership Quarterly*, 23(1), 118–131.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.010>
- Ali, M., Lodhi, S. A., Raza, B., & Ali, W. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(1), 253-282.
- Al-khrabsheh, A. A., Abo-Murad, M., & Bourini, I. (2018). Effect of Organisational Factors on Employee Turnover Intention: An Empirical Study of Academic Professionals at Jordanian Government Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 164. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12847>
- Al-Romeedy, B.S. & Ozbek, O. (2022). The Effect of Authentic Leadership on Counterproductive Work Behaviors in Egyptian and Turkish Travel Agents: Workplace Incivility as a Mediator. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2):409-425. DOI: <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.233>
- Antonchenko, N. G., & Kalenskaya, N. V. (2014). Developing a methodology for assessing the efficacy of managerial decisions in entrepreneurial establishments. *Life Science Journal*, 11(7s).
- Ashkanasy, N.M. (2002), Leadership in the Asian century: lessons from globe, *International Journal of Organizational Behavior*, Vol. 5 No. 3, pp. 150-163.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of Leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower, attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>

- Azanza, G., Moriano, J., Molero, F., & Lévy-Mangin, J.-P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention, *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 107–125. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0082>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social the moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Basariya, R. &. (2019). A Study on Attrition- Turnover Intentions of Employees. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(1), 2594–2601
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(253), 2. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915–934. <https://doi.org/10.1348/096317909X478557>
- Bouzari, M., Safavi, H. & Vatankhah, S. (2020). The Impact of Ethical Leadership on Counterproductivity among Cabin Crews. *European Journal of Tourism Research*, 25, 2507-2507.
- Bozeman, D. P. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173.
- Butt, R. S., Wen, X., & Hussain, R. Y. (2020). Mediated Effect of Employee Job Satisfaction on Employees' Happiness at Work and Analysis of Motivational Factors: Evidence from Telecommunication Sector. *Asian Business Research Journal*, 5, 19-27. <https://doi.org/10.20448/journal.518.2020.5.19.27>
- Carr, A. (2011). *Positive psychology: The science of happiness and human strengths* (2nd edition) (2 ed.). Londres, UK: Routledge/Taylor & Francis Group.

- Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development*: 3–41. Oxford: Elsevier.
- Ciftci, D. O. & Erkanli, H. (2020). Mediating Role of the Positive Psychological Capital on the Relation between the Authentic Leadership Style and Employees' Work Engagement: An Applied Study on Hospitality Industry 1. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 461-478.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, & Neves, P. (2016). Manual de comportamento organizacional e Gestão. In *Manual de comportamento organizacional e Gestão* (8a edição, pp. 197–216). Lisboa: Editora RH.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- de Neve, J.-E., Ward, G. W., & De, J.-E. (2017). Happiness at work Happiness at Work .<https://ssrn.com/abstract=2943318>Electroniccopyavailableat:<https://ssrn.com/abstract=2943318>Electroniccopyavailableat:<https://ssrn.com/abstract=2943318>Electroniccopyavailableat:<https://ssrn.com/abstract=2943318>
- Daniel, G. (2012). The science behind the smile. 1-2. (G. Morse, Entrevistador) Harvard Business Review.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: Na introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>
- Duarte, A. P., & Gonçalves Das Neves, J. (2010). Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: Um estudo quase-experimental.
- Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144. <https://doi.org/10.1525/si.1995.18.2.121>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fisher, C. D. (2016). Happiness at Work Survey. *Bond Business School Publications*, 12, 384–412.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>

- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199–220. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x>
- Freire, M., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2011). Ethics View project Family business View project. <https://www.researchgate.net/publication/270761234>
- Freire, M., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Rego, A. (2011). Os comportamentos contra produtivos (CP) como resposta às perceções de justiça organizacional e ao stress. In M. Freire, N. Ribeiro, D. R. Gomes, & A. Rego (Eds.), *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos* (p. 15). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i3.1821>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gatling, A., Kang, H., & Kim, J. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4 SPEC.ISS.), 379–392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129-138.
- George, W. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. *San Francisco: Jossey-Bass*, 11-45.
- Giacalone, R., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations* (SAGE Publication, Gol.). London and New Delhi: International Educational and Professional Publisher.
- Goodman, D., Cohen, G., & Blake, R.S. (2015). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–363. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>

- Gorman, G. G., & McCarthy, S. (2006). Business development support and knowledge-based businesses. *The Journal of Technology Transfer*, 31(1), 131-143.
- Gunderman, R. B., & Willing, S. J. (2002). Motivation in radiology: Implications for leadership. *Radiology* (Vol. 225, Issue 1, pp. 1–5).
- Griffin, Ricky, O’Learly-Kelly, Anne & Collins, Michael (1998). Dysfunctional work behavior in organizations, C. L. Cooper e D.M. Rousseau (eds.). *Trends in organizational behavior*. 5. John Wiley & Sons. ISBN 0-4719-8405-1
- Harter, S. (2002). Authenticity. *Oxford handbook of positive psychology* (pp. 382–394). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0009>
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 1–11. <https://doi.org/10.1177/107179190601200301>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352. <https://doi.org/10.1002/hrm.20074>
- House, R. J., P. J. Hanges, S. A. Ruiz-Quintanilla, P. W. Dorfman, S. A. Falkus, and N. M. Ashkanasy. 1999. Cultural influences on leadership and organizations: Project globe. *Advances in global leadership*, ed. W. H. Mobley, M. J. Gessner, and V. Arnold, 171–233. Bingley, UK: Emerald Group Publishing
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, I(2), 75–85.
- Jensen, S.M. and Luthans, F. (2006), Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees’ attitudes, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 8, pp. 646-666.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). Organizational psychology: A scientistpractitioner approach. John Wiley & Sons.
- Joo, B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482–500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Judge, T.A., Heller, D. & Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: a comparative test. *Applied Psychology: An International Review*, 57, pp. 361–372.

- Kaplan, H. and K. Hill. (1985). Food Sharing Among Ache Foragers: Tests of Explanatory Hypotheses. *Current Anthropology* 26 (2), 223-246.
- Kernis, M.H. (2003). Towards a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 38, pp. 283–357). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Kulualp, H. G. & Koçoğlu, C. M. (2019). The Open Door to Prevent Counterproductive Work Behavior: ethical leadership. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos-ABET*, 9, 1-13.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739–753. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.804646>
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Jason, J. L. I., & Mitchell, T. R. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 201–221. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0123>
- Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J., & Dickerson, M. S. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 218-233. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0327>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>

- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667–683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>
- Marescaux, E.; Winne, S.D.; Forrier, A. Developmental HRM, employee well-being and performance: *The moderating role of developing leadership*. *Eur. Manag. Rev.* 2019, 16, 317–331.
- McMahon, D. M. (2006). *Happiness: A history*. Grove Press. Nova Iorque.
- Megeirhi, H., Kilic, H., Avci, T., Afsar, B. & Abubakar, A. M. (2018). Does Team Psychological Capital Moderate the Relationship Between Authentic Leadership and Negative Outcomes: An Investigation in the Hospitality Industry. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 927-945
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111–116. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>
- Nedd, N. (2006), Perceptions of empowerment and intent to stay, *Nursing Economic\$,* Vol. 24 No. 1, pp. 13-18.
- Neves & Story, (2015). Ethical Leadership and Reputation: Combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics*, 127, 167-176.
- Oh, J., & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0209>
- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicologia Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 32(3), 163–171. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003>
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49–054. <http://www.academicjournals.org/ajbm>
- Paranhos, R., Figueiredo Filho, D. B., da Rocha, E. C., da Silva Júnior, J. A., Neves, J. A. B., & Santos, M. L. W. D. (2014). Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de *Pearson*: o retorno. *Leviathan* (São Paulo), (8), 66-95.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. (E. S. L. Lisboa, Ed.).
- Peters, L., Jackofsky, E., & Salter, J. (1981). Predicting turnover: a comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 89–98
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and

- recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Price, J. L. (1989). The Impact of Turnover on the Organization. *Work and Occupations*, 16(4), 461–473.
- Qu, Y. E., Dasborough, M. T., Zhou, M., & Todorova, G. (2017). Should Authentic Leaders Value Power? A Study of Leaders' Values and Perceived Value Congruence. *Journal of Business Ethics*, 156, 1027-1044.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3617-0>
- Rego, A., Pina e Cunha, M., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE Eletrônica*, 6(2), 1–27.  
<https://doi.org/10.1590/s1676-56482007000200003>
- Rego, A., & Cunha, M. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, Vol. 61 No.7, 739-752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Robinson, S. L., & Bennet, R. J. (1995). a Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Rosse, J., & Hulin, C. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 324–347. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90003-2)
- Rukh, L., Shahrukh, H. M. & Iqbal, K. Z. (2018). Effect of Authentic Leadership on Organization Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 247-248
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2). <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. J., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525.

Sheldon, K., & Lyubomirsky, S. (2004). Achieving sustainable new happiness: Prospects, practices, and prescriptions. in P. Linley, S. Joseph, P. A. Linley, & S. Joseph (Edits.), *Positive psychology in practice* (pp. 127-145). Hoboken, New Jersey, EUA: John Wiley & Sons, Inc. 9(1), 13–39.  
<https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>

Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100–108. <https://doi.org/10.2307/256877>

Snygans, C. (2019). Authentic Leadership, Fun at Work, Work Engagement and Perceived Work Performance in a Chemical Organisation (Doctoral dissertation, North-West University, South Africa)..

Somnath (2018). Resolving the Enigma of Happiness through Review of Related Literature. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 8(3), 120–132.

Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)

Spector, P.E, Fox, S., Penney, L., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>

Steffens, N. K., Haslam, S. A., Kerschreiter, R., Schuh, S. C., & Van Dick, R. (2014). Leaders enhance group members' work engagement and reduce their burnout by crafting social identity. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 173- 194.  
<https://doi.org/10.1177%2F239700221402800110>

Strachota, E., Normandin, P., O'Brien, N., Clary, M. and Krukow, B. (2003), Reasons registered nurses leave or change employment status, *Jona: The Journal of Nursing Administration*, Vol. 33 No. 2, pp. 111-117.

Suwaidi, E. Y. al. (2019). An Evaluation on the Factors Influencing Happiness at Working Environment in UAE Government Entities: A Literature Review. *Open Journal of Business and Management*, 07(03), 1460–1470.  
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.73100>

- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2008). Construção e validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22.
- Tasnim, Z. (2016). Happiness at Workplace: Building a Conceptual Framework. *World Journal of Social Sciences*, Vol. 6. No. 2., 62-70.
- Tavakol, M., Dennick, R. (2011) Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment,, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tooby, J., & Cosmides, L. (2005). Chapter 1 - Conceptual Foundations of Evolutionary Psychology. D. Buss (Ed.), *The handbook of evolutionary psychology* (p. 5).
- Tourangeau, A.E. and Cranley, L.A. (2006), Nurse intention to remain employed: understanding and strengthening determinants, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 55 No. 4, pp. 497-509.
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Van der Heijden, B. I. J. M., Peeters, M. C. W., Le Blanc, P. M., & Van Breukelen, J. W. M. (2018). Job characteristics and experience as predictors of occupational turnover intention and occupational turnover in the European nursing sector. *Journal of Vocational Behavior*, 108–120. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.008>
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(1), 17-33.
- Vroom, V.H. & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24.
- Walachowska, K., & Laguna, M. (2018). Factorial structure and validity of the short version of the authentic leadership questionnaire in Polish samples. *Annals of Psychology*, 21(2), 163–184. <https://doi.org/10.18290/rpsych.2018.21.2-4>
- Walumbwa, F. A. (2008). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention. . *Journal of Chinese Human Resources Management*, 8(1), 2–21.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure.

*Journal of Management*, 34(1), 89–126.

<https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Mahwah, New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Wong, Y.-W. &. (2017). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 8(1), 2-21.
- Xiong, R., & Wen, Y. (2020). Employees' turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(1), 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8609>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G., & Portugal, E. (1994). Perspectives on Enviromental Leadership, *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271-276.
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X. & Newman, A. (2021). Antecedents and Outcomes of Authentic Leadership Across Culture: A Meta-analytic Review. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-37.

## 8. Anexos

### Anexo 1 – Questionário

Olá! Sou aluna do Mestrado de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, e sob a orientação da Professora Doutora Neuza Ribeiro estou a realizar um estudo sobre a relação de uma Liderança Autêntica com a Felicidade no Trabalho, com a Intenção de *Turnover* e com os Comportamentos Contraprodutivos.

Agradeço caso possa dedicar um pouco do seu tempo a colaborar neste estudo, respondendo a este questionário.

Saliento que não existem respostas corretas ou erradas, pretende-se apenas obter respostas o mais sinceras possível.

Algumas questões poderão parecer semelhantes, mas peço que reflita e responda da forma mais honesta possível.

As suas respostas são anónimas e confidenciais, e destinam-se apenas a tratamento estatístico.

Agradeço a sua colaboração!

### Consentimento informado

Ao responder a este questionário está a garantir que leu e concordou com as informações indicadas anteriormente e que aceita colaborar neste estudo. Pode interromper o preenchimento do questionário a qualquer instante se assim o desejar.

- Li e compreendi a informação
- Não pretendo responder ao questionário (caso responda não, deve interromper a resposta a este questionário)

1) Trabalha atualmente?

- Sim
- Não (caso responda não, deve interromper a resposta a este questionário).

2) Na sua atividade profissional reporta a alguma chefia (líder)?

- Sim
- Não (caso responda não, deve interromper a resposta a este questionário).

3) Há quanto tempo faz parte da equipa do seu líder?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 4 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

### **Grupo I**

Procure responder de forma honesta, e tenha em consideração que não existem respostas certas ou erradas.

Utilize a seguinte escala para responder a cada afirmação, escolhendo de 1 a 5 o que melhor se adequa à sua opinião.

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

Refleta relativamente à frequência com que o seu líder adota os seguintes comportamentos (importante referir-se ao comportamento do seu líder, e não ao comportamento que gostaria que tivesse):

Considera que o seu líder:

- Demonstra as suas emoções e que estas correspondem ao que sente.
- Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.
- Diz exatamente o que pensa.
- Encoraja os outros a dizerem o que pensam.
- Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas.
- Assume os erros que comete.
- Toma decisões baseadas nos seus valores fundamentais.
- Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas capacidades.
- As suas ações condizem com as suas crenças e convicções
- Ouve os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.
- Diz sempre a verdade, mesmo as mais duras.
- Pede aos outros que tomem posições de acordo com os seus valores fundamentais.
- Solicita aos outros pontos de vista que questionem as suas posições.
- Compreende o impacto das suas ações nas outras pessoas.
- Sabe quando é a altura de reavaliar e muda as suas posições em assuntos importantes.
- Toma decisões difíceis baseadas nos seus valores fundamentais.

## **Grupo II**

Refleta sobre a sua situação laboral atualmente:

Procure responder de forma honesta, e tenha em consideração que não existem respostas certas ou erradas.

Utilize a seguinte escala para responder a cada afirmação, escolhendo de 1 a 7 o que melhor se adequa à sua opinião.

1 – A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim

2 – Não se aplica

3 – Aplica-se muito pouco

4 – Aplica-se alguma coisa

5 – Aplica-se bastante

6 – Todos os dias

7 - Aplica-se completamente a mim

- Estou a pensar deixar o meu emprego.
- É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.
- É provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.
- Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.

### **Grupo III**

Refleta como sobre se tem sentido ultimamente na organização onde trabalha. Procure responder de forma honesta, e tenha em consideração que não existem respostas certas ou erradas. Utilize a seguinte escala para responder a cada afirmação, escolhendo de 1 a 5 o que melhor se adequa à sua opinião.

1 – A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim

2 – Aplica-se muito pouco

3 – Aplica-se

4 – Aplica-se bastante

5 - Aplica-se completamente

- Incomodado
- Entusiasmado
- Tenso
- Enérgico
- Deprimido
- Ativo
- Agressivo
- Feliz
- Alerta
- Motivado
- Ansioso
- Bem-disposto
- Otimista
- Irritado
- Preocupado

#### **Grupo IV**

Procure responder de forma honesta, e tenha em consideração que não existem respostas certas ou erradas.

Utilize a seguinte escala para responder a cada afirmação, escolhendo de 1 a 5 o que melhor se adequa à sua opinião.

1 - Nunca

2 – Uma ou duas vezes

3 – Uma ou duas vezes por mês

4 – Uma ou duas vezes por semana

5 – Todos os dias

Refleta relativamente ao seu comportamento no local de trabalho:

Com que frequência teve cada uma destas atitudes no seu trabalho atual?

- Desperdiçou propositadamente materiais ou equipamentos do seu empregador.
- Fez o seu trabalho de forma errada propositadamente.
- Chegou atrasado ao local de trabalho sem permissão.
- Ficou em teletrabalho e disse que estava doente quando não estava.
- Estragou propositadamente uma peça de equipamento ou propriedade.
- Sujou ou desarrumou propositadamente o seu local de trabalho.
- Roubou algo que pertence ao seu empregador.
- Começou ou continuou um rumor prejudicial no trabalho.
- Foi desagradável ou rude para um cliente.
- Trabalhou devagar propositadamente quando as tarefas tinham de ser feitas.
- Fez uma pausa maior do que lhe é permitido.
- Não seguiu instruções propositadamente.
- Saiu do trabalho mais cedo do que lhe é permitido.
- Insultou alguém acerca da sua performance no trabalho.

- Gozou com a vida pessoal de alguém.
- Levou materiais ou ferramentas para casa sem permissão.
- Contabilizou mais horas para ser pago do que o que trabalhou.
- Tirou dinheiro do seu empregador sem permissão.
- Ignorou alguém no trabalho.
- Culpou alguém no trabalho por um erro que cometeu.
- Começou uma discussão com alguém no trabalho.
- Roubou algo que pertence a alguém no trabalho.
- Abusou de alguém verbalmente no trabalho.
- Fez um gesto obsceno (o dedo) para alguém no trabalho.
- Ameaçou alguém no trabalho com violência.
- Ameaçou alguém no trabalho, mas não fisicamente.
- Disse algo obsceno para alguém no trabalho para o fazer sentir mal.
- Fez algo para fazer alguém parecer mal no trabalho.
- Fez uma brincadeira maldosa para envergonhar alguém no trabalho.
- Viu o email privado de alguém sem permissão.
- Bateu ou empurrou alguém no trabalho.
- Insultou ou gozou com alguém no trabalho.

**Dados Demográficos:**

1) Género:

F

M

2) Intervalo de idade em que se enquadra:

Até 21

Entre 22 e 38

Entre 39 e 54

Mais de 55

3) Quais as suas habilitações académicas

Ensino básico

Ensino secundário

Ensino superior

Curso técnico superior profissional