



# Relação entre a liderança virtuosa, a felicidade e o desempenho dos colaboradores: o papel moderador da comunicação interna

Mestrado em marketing relacional

Joana Eduarda Antunes Godinho

Leiria, Março de 2023



# Relação entre a liderança virtuosa, a felicidade e o desempenho dos colaboradores: o papel moderador da comunicação interna

Mestrado em marketing relacional

Joana Eduarda Antunes Godinho

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro, Professora da Escola de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. E co-orientação do Doutor Daniel Gomes, Professor da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra.

Leiria, Março de 2023

# Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação de projeto 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 mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em marketing relacional, no ano letivo 2022/2023, 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.

# Agradecimentos

O presente trabalho é resultado de um processo que exigiu sacrifício, muita força de vontade e essencialmente perseverança. A sua concretização não seria possível sem o apoio prestado por instituições, mas essencialmente por pessoas. Assim sendo, não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste estudo e que foram essenciais para a conclusão do meu Mestrado em marketing relacional.

Deste modo agradeço, ao Instituto Politécnico de Leiria que me acolheu durante estes últimos anos, e a todos os docentes e não docentes, que contribuíram de alguma forma para o meu percurso académico.

À Professora Doutora Neuza Ribeiro, por ter aceitado acompanhar e orientar a presente Dissertação bem como pelo seu apoio, disponibilidade e paciência.

Ao Professor Doutor Daniel Gomes pelo seu apoio, disponibilidade e paciência.

À minha querida mãe por todo o apoio, paciência, companheirismo e compreensão.

Ao meu chefe Jorge Faria pela sua compreensão e apoio.

Ao João Lobo pelo apoio prestado.

Ao meu querido afilhado pelo seu apoio.

Ao Rodrigo pela paciência e compreensão.

Por último, a todas as pessoas que aqui não estão mencionadas, mas que contribuíram de alguma forma para que isto fosse possível. Obrigada.

## Resumo

O intenso mundo dos negócios tem sido assinalado por mudanças contínuas e destacadas. As organizações têm conferido os seus processos e as suas estruturas organizacionais tornando-as mais horizontais o que influencia diretamente a liderança.

Assim sendo, e também devido ao aumento de escândalos empresariais por falta de ética nos negócios, surgiram novas abordagens de liderança com foco na virtuosidade organizacional, o que tem provocado um crescente interesse pela liderança assente em virtudes. Assim, o objetivo principal deste estudo empírico é o de pesquisar a relação entre a liderança virtuosa, a felicidade e o desempenho dos colaboradores, considerando o papel moderador da comunicação interna.

A amostra é constituída por 109 indivíduos provenientes de uma instituição de ensino (agrupamento de escolas), onde foram englobados pessoal docente e não docente que, de forma voluntária, deram resposta a um questionário. Os resultados sugerem que (i) a liderança virtuosa explica a felicidade, (ii) a Liderança Virtuosa explica o Desempenho Individual dos colaboradores, (iii) a moderação da Comunicação Interna junto da relação Liderança Virtuosa e Felicidade não se confirmou, mas verificou-se a existência de efeito principal da Comunicação Interna junto da Felicidade quando controlado o efeito de interação entre Liderança Virtuosa e Comunicação Interna junto da Felicidade, (iv) o efeito moderador da Comunicação Interna junto da relação entre Liderança Virtuosa e Desempenho dos colaboradores não se confirmou, verificando-se, porém, a existência de efeito principal marginal da Liderança Virtuosa junto do Desempenho Individual, quando controlada a interação entre Liderança Virtuosa e Comunicação Interna.

A importância deste estudo centra-se em compreender o impacto da liderança virtuosa nos colaboradores, e como os líderes virtuosos são capazes de promover um ambiente positivo que estimule a felicidade e o desempenho dos seus subordinados, alcançando o sucesso das suas organizações.

Palavras-chave: liderança virtuosa, felicidade, desempenho dos colaboradores e o papel moderador da comunicação interna.

# Abstract

The intense business world has been marked by continuous and outstanding changes. Organizations have been checked their processes and organizational structures, making them more horizontal, which I directly proposed to leadership.

Therefore, and due to the increase of scandals related with lack of ethics in businesses, new approaches on leadership centered on organizational virtuosity have appeared, which have caused a growing interest in researches focus on leadership based on virtues. Therefore, the fundamental goal of this empirical study is to investigate the relationship between virtuous leadership and employee's happiness and performance: the moderating role of internal communication.

The sample is composed by 109 individuals from an educational institution - where teaching and non-teaching staff were included, and who voluntarily answered a survey.

The results suggest that (i) virtuous leadership explains happiness and (ii) virtuous leadership explains individual employee performance. (iii) the moderating effect of Internal Communication on the relationship between Virtuous Leadership and Happiness was not confirmed, but the existence of a main effect of Internal Communication on Happiness was verified when the interaction between Virtuous Leadership and Internal Communication on Happiness was controlled, (iv) the moderating effect of Internal Communication on the relationship between Virtuous Leadership and Employee Performance was not confirmed, but the existence of a marginal main effect of Virtuous Leadership on Individual Performance was verified, when the interaction between Virtuous Leadership and Internal Communication was controlled.

The importance of this study focuses on understanding the impact of the perception of virtuous leadership on employees, and how virtuous leaders can promote a positive environment that stimulates happiness behaviors and, consequently, high levels of individual performance of their subordinates and achieving the success of their organizations.

Keywords: virtuous leadership, happiness, employee performance and internal communication.

# Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo conceptual .....	17
Figura 2 – Interpretação dos resultados .....	28
Figura 3 - Interpretação dos resultados .....	30

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Cinco dimensões da liderança virtuosa .....	5
Tabela 2 - Diferentes conceitos de desempenho .....	9,10,11
Tabela 3 - Itens de operacionalização da variável Liderança Virtuosa .....	20,21
Tabela 4 - Itens de operacionalização da variável Desempenho Individual.....	22
Tabela 5 - Itens de operacionalização da variável Comunicação interna.....	22
Tabela 6 - Itens de operacionalização da variável Felicidade .....	23
Tabela 7 - Consistência interna das variáveis.....	24
Tabela 8 - Matriz de correlações .....	25
Tabela 9 - Coeficientes .....	26
Tabela 10- Coeficientes .....	26
Tabela 11 - Resumo do modelo.....	27
Tabela 12 - Coeficientes .....	27
Tabela 13 - Resumo do modelo.....	29
Tabela 14 - Coeficientes .....	29



# Lista de siglas

CI- comunicação interna

DI- desenvolvimento individual dos colaboradores

F- felicidade

LV- liderança virtuosa

SPSS- Statistical Package for Social Science

# Índice

Originalidade e Direitos de Autor.....	iii
Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	v
Abstract.....	vi
Lista de Figuras .....	vii
Lista de Tabelas.....	viii
Lista de siglas.....	ix
<b>1 Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Revisão de Literatura.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Virtuosidade organizacional.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Liderança virtuosa .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 Felicidade .....</b>	<b>6</b>
<b>2.4 Desempenho dos colaboradores .....</b>	<b>8</b>
<b>2.5 Comunicação interna .....</b>	<b>11</b>
<b>3 Formulação de hipóteses.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 H1: A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com a felicidade dos colaboradores.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 H2: A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com o desempenho dos colaboradores.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 H3: A comunicação interna exerce um papel moderador na relação entre a liderança virtuosa e a felicidade dos colaboradores.....</b>	<b>15</b>
<b>3.4 H4: A comunicação interna exerce um papel moderador na relação entre a liderança virtuosa e o desempenho dos colaboradores. ....</b>	<b>16</b>
<b>3.5 Modelo conceptual de investigação.....</b>	<b>17</b>
<b>4 Metodologia .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 Procedimento de recolha de dados.....</b>	<b>18</b>
<b>4.2 Estruturação do questionário.....</b>	<b>18</b>
<b>4.3 Técnica de amostragem e caracterização da amostra.....</b>	<b>18</b>
<b>4.4 Operacionalização das variáveis .....</b>	<b>19</b>
<b>4.4.1 Liderança virtuosa .....</b>	<b>19</b>
<b>4.4.2 Desempenho individual.....</b>	<b>21</b>
<b>4.4.3 Comunicação interna .....</b>	<b>22</b>
<b>4.4.4 Felicidade .....</b>	<b>23</b>
<b>4.5 Consistência interna das escalas .....</b>	<b>23</b>
<b>5 Análise e Discussão dos Dados .....</b>	<b>24</b>
<b>5.1 Médias, Desvios-Padrão e correlações.....</b>	<b>24</b>

5.2	Relação existente entre as variáveis.....	25
6	Conclusões.....	31
6.1	Considerações finais.....	31
6.2	Implicações práticas do estudo.....	33
6.3	Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.....	34
7	Referências Bibliográficas .....	35
8	Anexo -1.....	40

# 1 Introdução

Marcadas pela globalização, as organizações passaram por um período de mudanças inductas por modificações económicas, sociais e políticas, que levaram a alterações nas relações entre os indivíduos e a sociedade. Os escândalos empresariais decorridos nos últimos anos um pouco por todo o mundo, assim como as condutas pouco prudentes relativamente à crise que caiu sobre parte da economia mundial (Ribeiro, Rego, & Pina e Cunha, 2013), apresentaram uma espécie de rebatimento para atender aos valores sustentadores de uma sociedade mais justa e económica, social e ambientalmente mais desenvolvida (Rego et al., 2012).

Com todas estas mudanças, não só da revolução económica, mas também as novas formas de trabalho, a digitalização do mundo económico e social, mais evidenciada no pós-covid, os líderes e os métodos de liderança também tiveram de ser reinventados, assim sendo o líder actual tem como principal missão oferecer respostas inovadoras aos desafios e adversidades que este novo mundo lhes coloca. Estas alterações têm relevado mais importância conferida aos comportamentos éticos e ações morais no círculo dos negócios tem enfatizado a relevância das virtudes para o eficiente exercício da liderança (Bischak & Woiceshyn, 2015; Caldwell, Hasan, & Smith, 2015; Dawson, 2018; Manz & Manz, 2014; Newstead, Dawkins, Macklin, & Martin, 2019; Palanski, Cullen, Gentry, & Nichols, 2015). Assim sendo, não será surpresa que a virtuosidade tenha voltado a encontrar um lugar honroso na moderna teoria da gestão e do comportamento organizacional (Alzola, 2015; Arjoon, Turriago-Hoyos, & Thoene, 2018; Bright, Winn, 2 & Kanov, 2014; Manz, Manz, Adams, & Shipper, 2011; Newstead, Macklin, Dawkins, & Martin, 2018; Rego, Ribeiro, Pina e Cunha, & Jesuino, 2011).

Este estilo de liderança virtuosa resulta da adoção de medidas que garantam justiça e honestidade, equilibrando, quer a indivíduos quer a organizações, o alcance de objetivos justos e morais (Pearce, Waldman e Csikszentmihalyi, 2006). Assim sendo, os líderes virtuosos não se preocupam somente com os resultados alcançados, mas também com a maneira como o fazem (Pina e Cunha & Rego, 2015). Compreende-se que, cultivando e desenvolvendo atitudes, decisões e ações virtuosas, tanto internamente quanto na interação com os stakeholders, os líderes ficam mais capacitados para colocarem as suas organizações ao serviço do progresso económico e social (Ribeiro et al., 2013). E este

estilo de liderança promove a existência de um ambiente organizacional saudável, essencial para os colaboradores e a organização. Estes ambientes promovem o bem-estar no trabalho, levando a que haja mais satisfação e, por sua vez, colaboradores mais felizes.

Tal como refere Cooper et al. (2009), a felicidade organizacional compreende o compromisso afetivo do funcionário para com a organização, o bem-estar dentro da mesma e a função desempenhada. Com níveis de felicidade elevados os colaboradores desenvolvem melhor desempenho, tal como indica Gupta (2012), quando refere estudos organizacionais que mostram o impacto que a felicidade tem no desempenho geral dos colaboradores. Para Rego et al. (2011), a felicidade organizacional está verdadeiramente associada com alto desempenho e bom funcionamento organizacional (Friedrickson, 2003; Wright & Cropanzano, 2004; Rego et al., 2011).

A interação entre líderes e liderados é facilitada quando existe uma boa política de comunicação interna nas organizações. Para Drucker (1964), é a comunicação interna que torna eficazes mensagens e ações destinadas a motivar, incentivar, orientar, promover, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização. Para os autores José e Rosa (2014) as organizações precisam assumir a comunicação como um mecanismo relevante para a sua produtividade, transmitindo informações com credibilidade, nivelando o seu canal de comunicação. Pois a partir do momento em que os objetivos e ideais empresariais forem compartilhados por todos dentro da organização, maior será o grau de satisfação dos colaboradores (José & Rosa, 2014).

Tendo em conta a referida necessidade de realizar investigação empírica, o presente estudo incide na liderança virtuosa como um construto positivo que se traduz num combinado de atitudes e comportamentos de trabalho, principalmente na felicidade e o desempenho dos colaboradores, sendo que a comunicação interna assume um importante papel de moderador nas referidas relações.

Esta dissertação é composta por seis capítulos. Sendo o primeiro capítulo introdutório, onde o objetivo e a congruência do estudo são expostos e definidos. O segundo capítulo – revisão da literatura – contextualiza o estudo no plano teórico, por via de uma vasta e criteriosa revisão bibliográfica. O terceiro capítulo – formulação das hipóteses – mostra e fundamenta as hipóteses de investigação e o modelo conceptual a partir do qual foram inferidas as respetivas hipóteses. O quarto capítulo – metodologia – narra e justifica as opções metodológicas, nomeadamente, a operacionalização das variáveis, as escalas utilizadas, o instrumento de recolha de dados e a definição e

caracterização da amostra. O quinto capítulo – análise e discussão de resultados – expõe os resultados do estudo e a respetiva análise que tem como suporte as hipóteses de investigação formuladas. E finalmente, o sexto capítulo – conclusão – onde se encontra o que se concluiu de todo o estudo. São também nomeadas as principais contribuições da investigação, quer ao nível teórico quer ao nível prático, para a gestão das organizações. E no fim, expressam-se as principais limitações do estudo.

## **2 Revisão de Literatura**

### **2.1 Virtuosidade organizacional**

A virtuosidade é definida por Solomon (1992) como os valores e virtudes que caracterizam um indivíduo. Posteriormente, em 2004, Barker, Caza e Cameron, sugeriram como definição de virtuosidade, o que os indivíduos ambicionam no seu melhor estado ou quando fazem o seu melhor. Em suma, a virtuosidade faz referência à condição de evitar fazer o mal e, simultaneamente, fazer mais do que o que é dever do indivíduo.

A virtuosidade organizacional faz referência a contextos organizacionais onde as virtudes são praticadas, apoiadas, disseminadas e perpetuadas, tanto a nível individual como colectivo (Cameron et al., 2004). Cameron et al. (2004) sugeriram e consagraram empiricamente um modelo de cinco factores compreendendo o optimismo, o perdão, a confiança, a compaixão, e a integridade organizacionais. Sendo que o optimismo organizacional expressa que as pessoas desenvolvem uma crença de que serão bem sucedidas, mesmo perante os maiores desafios, sendo movidas por finalidades nobres. O perdão organizacional traduz os erros que são perdoados e usados como oportunidades de aprendizagem. A confiança organizacional assinala que a cortesia, o respeito e a consideração dirigem a organização e que as pessoas confiam mutuamente e nos seus líderes. A compaixão organizacional significa que as pessoas mostram atenção e cuidam-se mutuamente, e que actos de compaixão e zelo mútuo são comuns na organização. E por fim, a integridade organizacional mostra que a honra e honestidade são marcas fundamentais do comportamento dos líderes e dos colaboradores.

Para Cameron (2003) a virtuosidade organizacional integra três atributos-chave: (1) impacto humano: a virtuosidade está relacionada com o florescimento individual e moral

dos seres-humanos; (2) benevolência moral: a virtuosidade exhibe o que é bom, correto e merecedor de ser cultivado; e (3) melhoria social: a virtuosidade estende-se para lá dos anseios instrumentais do ator que a pratica, gerando valor social que ultrapassa o simples benefício pessoal.

Posteriormente, Cameron e Winn (2012) alargaram esta visão ao reconhecerem mais dois atributos: (4) suposição eudemónica: a virtuosidade supõe a presença de benignidade no prosseguimento do valor intrínseco; e (5) valor inerente: a virtuosidade segue objetivos que valem em si mesmos, não sendo meios para alcançar outros fins.

## **2.2 Liderança virtuosa**

De acordo com Pearce, Waldman e Csikszentmihalyi (2006), a liderança virtuosa traduz-se na adoção de medidas que garantam justiça e honestidade, oferecendo, quer a indivíduos quer a organizações, o alcance de objetivos justos e morais. Assim sendo os líderes virtuosos não se preocupam somente com os resultados alcançados, mas também com a forma como o produzem (Pina e Cunha & Rego, 2015).

A liderança é ponderada como uma conduta capaz de identificar, desenvolver, canalizar e enriquecer a competência já existente em determinada organização e seus membros. Uma condição básica para um gestor com sucesso, é ter como característica na sua personalidade a competência para lidar com as pessoas (De Araújo et al., 2013).

A actual situação das organizações requer uma readaptação do papel de liderança (Raghuramapatruni & Kosuri, 2017). Incutindo a criação de novos estilos de liderança em que se salienta a importância da virtude e da moralidade (Demirtas & Akdogan, 2014), nomeadamente a liderança virtuosa.

A liderança virtuosa é caracterizada por um conjunto de medidas que garantam a justiça e a honestidade, certificando aos indivíduos e organizações a obtenção de objetivos justos e morais, competências que um líder virtuoso deve possuir (Cameron, 2012).

Define-se liderança virtuosa como a “Relação líder-subordinado onde a expressão situacionalmente apropriada de virtudes do líder desencadeia no subordinado a percepção de que o líder é virtuoso, sendo digno de emulação” (Wang & Hackett, 2016, p. 326).

A liderança virtuosa, expressa valores tais como, a coragem, a justiça ou a humanidade, e tem implicações relacionadas com os desafios com que as organizações se deparam.

O líder virtuoso tem em ponderação as percepções singulares dos que lidera, exprimindo o seu cuidado analogamente ao bem-estar de todos e de cada um (Pless & Maak, 2011).

Líder virtuoso é aquele que possui características e ações inseridas dentro de quatro virtudes: a prudência, coragem temperança e justiça. A prudência refere-se ao nível de precaução na tomada de atitudes, coragem está ligada ao facto de um indivíduo lidar com as adversidades do trabalho. A temperança trata-se da capacidade em lidar com os problemas, mantendo equilíbrio, e a justiça é a adoção de decisões consideradas corretas (Riggio et al., 2010).

Tendo como base uma análise comparativa aos diferentes estilos de liderança, Hackett e Wang (2012) sugeriram uma nova taxionomia e alegam a necessidade de uma estrutura mais simples, coerente e integrada, onde abrangeram seis virtudes: quatro delas são consideradas cardeais por Aristóteles (coragem, temperança, justiça e prudência) e duas consideradas cardeais por Confúcio (humanidade e veracidade). Porém, um estudo mais recente também liderado por Wang e Hackett (2016) expôs melhores índices de ajustamento ao suprimir uma dimensão, a veracidade. Assim sendo, considerou-se somente a existência de cinco dimensões (Tabela 1).

**Tabela 1 - Cinco dimensões da liderança virtuosa**

Dimensões	Caracterização
Coragem	Implica ser corajoso na tomada de decisões, preservar perante obstáculos, resistir perante dificuldades.
Temperança	Representa a capacidade para distinguir entre o que é razoável/necessário e o que autoindulgente. Engloba a capacidade de autocontrolo e o uso correcto do tempo, dos esforços e dos recursos.
Justiça	Significa atribuir aos outros o que lhes é devido, providenciar para que os indivíduos possam exercer as suas responsabilidades e velar pelos seus direitos, ponderar os direitos e os interesses dos <i>stakeholders</i> .
Prudência	Significa ponderar devidamente as decisões, pesar as consequências das acções, velar para que os colaboradores atuem eticamente, e aceitar as críticas dos outros.
Humanidade	Subjacente ao amor, cuidado e respeito pelos outros.

Fonte: Wang e Hackett (2016)

Assim sendo, os líderes virtuosos procuram escolher as decisões de forma correta, dentro do que é estabelecido, motivo pelo qual tentam manter relações estáveis com seus liderados, devem ainda demonstrar as suas virtudes de maneira intencional, de forma



consistente e por razões intrínsecas, tendo conhecimento de todos os factos envolvendo uma determinada situação e a ação virtuosa não pode ser utilizada para aproveitamento pessoal, controlo ou compulsão. A ação virtuosa deve ser expressa de modo consistente ao longo do tempo (Guimarães et al., 2019).

Este estilo de liderança está alinhado com a psicologia positiva e assim se tem verificado de que se trata de uma ferramenta com relevância para fazer face aos desafios da atualidade (Ko & Rea, 2016).

Segundo Hacket e Wang (2012), a liderança virtuosa tende a gerar emoções e humores positivos, como prazer, entusiasmo e tranquilidade, e a diminuir as emoções e humores negativos, como ansiedade, raiva e depressão.

Entenda-se que pelo facto de um líder ter realizado uma atitude de virtude não significa naturalmente que seja virtuoso. E o mesmo para o facto de ter efectuado uma “falha” não significa necessariamente que esteja desguarnecido de virtudes. Assim sendo, os líderes são, como todos os humanos, seres imperfeitos. O que se sugere é uma caminhada com base excelência (Rego & Pina e Cunha, 2011).

### **2.3 Felicidade**

A felicidade, estudada há milhares de anos, é obtentora de diversos conceitos que foram criados ao longo do tempo por filósofos, estudiosos e escritores para a sua definição. Influídas por religiões e por diversas questões sociais de cada respectivo período, muitas delas complementam-se, porém outras são divergentes. Para Paula (2014), existe um elemento que se repete por diversas conclusões do termo: o parecer de que a filosofia está ligada à sabedoria, e está conectada à felicidade.

Para Rego et al (2011), a felicidade organizacional é algo com muito valor para se estudar por três motivos: (1) ela é valiosa por si só; (2) está verdadeiramente associada com alto desempenho e bom funcionamento organizacional (Friedrickson, 2003; Wright & Cropanzano, 2004; apud Rego et al, 2011); (3) a felicidade é essencial para se ter uma boa vida e uma boa relação com a sociedade.

As empresas devem buscar a felicidade dos colaboradores. A felicidade é subjectiva, as pessoas estão felizes na medida em que acreditam ser felizes.

A felicidade organizacional possui um papel muito relevante no crescimento das organizações e como consequência nos respectivos resultados económicos, de onde provém vantagem competitiva.

Por norma, as empresas que dão ênfase à felicidade e a incutem como cultura da empresa existe o predomínio da criatividade, do empenho e do mérito.

Os autores Limongi-França e Zaima (2002) declaram que, para haver sucesso, as organizações necessitam de garantir aos seus funcionários boas condições de vida no trabalho, aprovisionando-lhe melhores condições laborais, remuneração e benefícios justos, tarefas aliciantes e um estilo de gestão que garanta a participação e desenvolvimento das pessoas, envolvendo-as e comprometendo-as com os objectivos da equipa, tendo sempre em conta o bem-estar para, e durante o trabalho.

A felicidade é considerada como uma questão complexa e subjetiva, é influenciada por condições sociais, culturais e outros diversos fatores individuais, bem como pelas organizações, que procuram um ambiente de trabalho onde as pessoas possam ter bem-estar (Brum, 2003). Este ponto é apresentado por Neiva (2018), salientando que “felicidade no trabalho gera felicidade pessoal e vice-versa”. Assim sendo, entende-se como essencial o sentimento de felicidade ligado ao trabalho, pois existem ganhos para a organização e para o empregado. “A felicidade é muito mais que apenas uma sensação boa. Ela começou a ser vista como uma espécie de combustível, que em doses adequadas, garantiria que certas atividades fossem desempenhadas” (Batista, 2018, p. 23).

De acordo com Paschoal e Tamayo (2008), bem-estar e felicidade são termos que, por serem considerados sinônimos, se misturam diversas vezes na literatura científica.

Para Zanella (2016, p. 59), o conceito de felicidade no trabalho remete à satisfação de realizar o trabalho no dia a dia com dedicação, animação, além do sentimento de valorização por boa remuneração num ambiente saudável. Com isso, é possível entender que esse sentimento ligado às atividades laborais depende de alguns fatores, sendo eles ligados a aspectos físicos, relações interpessoais, comunicação com a gestão, entre outros. De acordo com Fisher (2010), os conceitos mais atuais sobre felicidade no trabalho são embasados por atitudes positivas, bem como sentimentos e experiências agradáveis.

O conceito de felicidade no trabalho segundo Achor (2010, p. 36), “trata-se de aprender a cultivar a atitude e os comportamentos que comprovadamente promovem o sucesso e a realização”.

Vasconcelos (2004) descreve que algumas dimensões são conectadas e devem ser usadas em conjunto para que exista a felicidade no ambiente de trabalho, sendo elas: satisfação, confiança, liderança, princípios e humanismo. Ainda, quanto maior for o equilíbrio relacionado a expectativas na relação de empresas e empregados, mais o ambiente de trabalho será saudável.

A felicidade no ambiente de trabalho pode ser influenciada por momentos rápidos, assim como por acontecimentos frequentes relacionados às tarefas, ao trabalho e a organização (Fisher, 2010).

Para as empresas que inspiram pela partilha de experiências entre gerações para que ocorram experiências benéficas para a organização devem ter a preocupação com o conceito de felicidade (Souza, 2018).

Cooper et al. (2009), definem que a felicidade organizacional compreende o compromisso afetivo do funcionário para com a organização, o bem-estar dentro da mesma e a função desempenhada, assim como, da satisfação no trabalho.

## **2.4 Desempenho dos colaboradores**

O desempenho dos colaboradores tem revelado alterações devido a alterações demográficas, teletrabalho, inovação tecnológica e a competitividade global as organizações no geral estão sujeitas a mudanças e como consequência atravessam momentos de incerteza. E como tal, é difícil ter garantias de um emprego para toda a vida, o que foge a regra do antigamente, onde havia um contrato psicológico entre as organizações e os colaboradores do tal emprego para toda a vida, o que ajudava a haver mais empenho de ambas as partes (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995).

Quanto ao significado de desempenho no trabalho, há um consenso entre autores de que desempenho é um *constructo comportamental*, ou seja, trata-se de uma acção ou conjunto de acções realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de objectivos organizacionalmente relevantes. É normalmente sobre o grau de proficiência ou nível de contribuição em relação aos objectivos, que as acções sobre desempenho são mensuradas (Campbell, et al., 1993; Sonnentag & Frese, 2002).

O desempenho de tarefa é definido enquanto a proficiência com que o indivíduo desempenha as atividades que são reconhecidas como parte do seu trabalho, comportamentos que contribuem para o sistema técnico da organização de forma direta,

através da implementação desse sistema técnico, ou indiretamente, com o fornecimento de serviços ou materiais (Borman & Motowidlo, 1993).

Outro pressuposto dos estudos sobre o desempenho é o facto de ter carácter *multidimensional*. Assim sendo, o desempenho não pode ser tratado a partir de uma medida global. Pois trata-se de um conjunto de acções que envolve uma interação complexa com a realidade e a integração de diferentes facetas psicológicas (Sonnetag & Frese, 2002).

Para DeNisi (2000), o conceito de desempenho é de natureza plural, é multicausal e é constituído por fatores de ordem individual, de contexto e organizacional. Os fatores contextuais podem interferir no modo de acção dos indivíduos e, então, impactar os seus resultados no trabalho.

A partir da análise de Hodgkinson e Healey (2008) entende-se que um dos objetos de estudo da psicologia no que se refere à investigação de desempenho no trabalho refere-se à análise do compartilhamento de crenças sobre dimensões psicológicas de variáveis antecedentes ao desempenho.

Têm sido encontradas relações estatisticamente significativas entre a virtuosidade organizacional percebida e o desempenho (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004). A importância da virtuosidade para o desempenho é esclarecida pelas suas qualidades “amortecedoras” e “amplificadoras”. Sendo que as primeiras defendem a organização de consequências negativas, enquanto as segundas protegem a escalada de consequências positivas (Cameron et al., 2004, Fredrickson, 2003).

**Tabela 2 - Diferentes conceitos de desempenho**

Autores	Proposta	Principais elementos
Borman & Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional	Desempenho de tarefa: - Contribuição para o core técnico do cargo Desempenho Contextual: - Persistência e esforço na realização das tarefas - Realizar tarefas voluntariamente, extra-papel - Seguir regras e procedimentos - Ajudar e cooperar com os outros

		Apoiar e defender os objectivos organizacionais
Murphy (1989 <sup>a</sup> ; 1989b)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	<p>Importância das habilidades e das variáveis dispostas como causas do desempenho variam segundo dois estágios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estágio de transição</li> <li>- Estágio de manutenção</li> </ul> <p>As dimensões do desempenho proposta pelo autor são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamentos orientados para a tarefa</li> <li>- Comportamentos interpessoais</li> <li>- Comportamentos de indisponibilidade</li> <li>- Comportamentos destrutivos</li> </ul>
Frese & Zapf (1994); Roe (1999); Frese & Fay (2001); Sonnentag (1998)	Desempenho ativo	<p>O desempenho é visto como um processo de acção regulado pela sequência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecimento dos objetivos</li> <li>- Busca de informação</li> <li>- Planeamento</li> <li>- Monitoramento</li> <li>- <i>Feedback</i></li> </ul> <p>O desempenho activo é resultado de acções disparadas por iniciativa pessoal, a qual é composta por três facetas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoiniciativa</li> <li>- Proatividade</li> <li>- Persistência</li> </ul>
		<p>O desempenho é uma acção situacional e adaptativa expressa em oito dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lidar com emergências ou situações de crise</li> <li>- Lidar com o stress no trabalho</li> </ul>

<p>Pulakos et al. (2000); Pulakos et al. (2002); Griffin, Neal &amp; Parker (2007)</p>	<p>Desempenho adaptivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolver problemas criativamente</li> <li>- Lidar com situações de trabalho incertas imprevisíveis</li> <li>- Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho</li> <li>- Demonstrar adaptabilidade interpessoal</li> <li>- Demonstrar adaptabilidade cultural</li> <li>- Demonstrar adaptabilidade física</li> </ul>
<p>Beal, Weiss, Barros &amp; Mac-Dermind (2005)</p>	<p>Desempenho episódico</p>	<p>Episódios de desempenho são segmentos comportamentais articulados em objectivos organizacionalmente relevantes. O processo envolve seis aspetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível de recursos cognitivos e sua alocação</li> <li>- Demandas de atenção relacionadas à tarefa</li> <li>- Autorregulação da atenção</li> <li>- Recursos Regulatório</li> <li>- <i>Pull</i> de tarefas com efeitos na atenção</li> <li>- Questões afetivas</li> </ul>

Fonte: Bendassoli, P.F.(2012)

## 2.5 Comunicação interna

Comunicar tem origem no latim “comunicare”, que expressa o sentido de participar, fazer, saber, tornar comum (Raupp et al ,2008). A comunicação diz respeito à partilha de informação entre o emissor e o recetor, sendo uma ação bidirecional (Tavares, 2011).

A comunicação é um processo activo de mão dupla que é uma troca de ideias ou conceitos para informação, comando e instrução, influência e persuasão (Singh & Raisoni, 2015).

Para Almeida et al (2010), a comunicação é o meio que permite a partilha de experiências, ideias e sentimentos, que possibilita aos indivíduos que se influenciem reciprocamente, podendo alterar e tornar comum uma realidade.

O conceito comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação existentes numa organização, de modo a interagir com os seus públicos internos e externos e seja responsável pela gestão de comportamentos e ações dirigidos a esses mesmos públicos (Ribeiro J., 2008).

De acordo com Robbins (2002) a comunicação interna tem quatro funções básicas no seio de uma organização ou de um grupo:

- Informação: a comunicação auxilia na tomada de decisões, já que permite à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam.
- Controlo: a comunicação atua no controlo do comportamento das pessoas das mais diferentes formas, determina quem comunica em primeiro lugar uma informação ou acontecimento;
- Expressão emocional: é através da comunicação que os colaboradores manifestam os seus sentimentos de satisfação e ou desencantos;
- Motivação: a comunicação permite a motivação na medida em que elucida os colaboradores sobre o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorar.

É a partir da comunicação que os colaboradores percebem o que é esperado de si, como é que irão desempenhar a sua função e perceberem, também, o que os outros pensam a seu respeito (Melo, 2012).

Estudos indicam que a comunicação interna retrata um mecanismo de melhoria de resultados operacionais, permitindo uma efetiva coordenação e cooperação inter e intra equipas, progredindo e activando assim a participação e criatividade entre os indivíduos (e.g. Assunção, 2015; Christensen, 2014; Karanges et al, 2014; Ruão, 1999; Zanluchi et al, 2006). Assim sendo, a comunicação trata-se de um método incontornável para as organizações e para a sua capacidade de inovação.

De acordo com Sousa e Monteiro (2010), os sistemas de comunicação são fundamentais para a inovação, uma vez que é indispensável um sistema que integre a criatividade individual num sistema coletivo, de equipa, convenientemente apoiado pela gestão de topo, alterando assim a criatividade em efetiva inovação.

Para Yates (2006, citado por Assunção, 2015), as essenciais funções da Comunicação Interna, são: oferecer informação aos colaboradores sobre a cultura e os valores da organização, alinhar as atividades dos colaboradores com as necessidades dos clientes, aprovisionar informação sobre os objetivos organizacionais e os resultados financeiros, avançar e clarear as novas políticas de recursos humanos e estabelecer uma liderança forte durante os processos de mudança.

De acordo com Assunção (2015), existem três tipos de Comunicação Interna: Comunicação Organizacional, com a Chefia direta e entre Pares. Snyder e Morris (1984, citado por Assunção, 2015) identificam a relevância de dois tipos de comunicação: a Comunicação com a Chefia direta e a Comunicação entre Pares. Segundo os autores, a integração e percepção da qualidade da comunicação proporcionada pela chefia direta e a troca de informação entre pares estão positivamente correlacionadas com o aumento do volume de receitas e da otimização do desempenho organizacional.

Christensen (2014) refere ainda que é a comunicação efetiva que liga a organização, e a preserva ligada, sendo assim fulcral, interligar os processos organizacionais.

### **3 Formulação de hipóteses**

Um estilo de liderança virtuosa traduz-se na adoção de medidas que garantam justiça e honestidade, oferecendo, quer a indivíduos quer a organizações, o alcance de objetivos justos e morais. Este estilo de liderança tende a gerar emoções e humores positivos, como prazer, entusiasmo e tranquilidade tal como referem Hacket e Wang (2012). Assim, os líderes virtuosos promovem envolventes organizacionais mais favoráveis à confiança, cooperação e interajuda (Rego & Pina e Cunha, 2011). Por conseguinte, a liderança virtuosa tem vindo a ser apontada como tendo um efeito positivo no bem-estar dos subordinados (Hendriks et al., 2020a).

Um ambiente agradável e favorável ao bem-estar torna os colaboradores mais felizes, sendo que o bem-estar está diretamente relacionado com a felicidade (Chekola, 1975). Tal como demonstram Wang e Hacket (2016), a percepção dos subordinados acerca dos seus líderes, aquando na presença de uma liderança virtuosa, está positivamente relacionada com a felicidade geral dos subordinados. Assim sendo, espera-se que a liderança virtuosa se relacione de forma positiva com a felicidade dos colaboradores.

Tendo em consideração o que foi referido, sugere-se a seguinte hipótese:



### **3.1 H1: A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com a felicidade dos colaboradores.**

Entende-se que as virtudes ajudam os líderes a tornarem-se mais eficazes e a gerarem desempenhos individuais, organizacionais e sociais mais positivos (Rego, Cunha & Clegg, 2010). Pois com um ambiente agradável e favorável os colaboradores tentam responder em reciprocidade a este tipo de liderança com um melhor desempenho, (Cameron, Bright e Caza, 2004). De acordo com a Teoria da Troca Social (Blau, 1964), os recursos valorizados implicam um retorno. Assim, os colaboradores estão dispostos a aumentar o seu esforço por receberem respeito, cuidado, justiça, etc. dos seus líderes virtuosos. Assim, quando os líderes experienciam atos virtuosos sobre os vários colaboradores, surgem resultados de comprometimento, confiança, colaboração e participação, promovendo um melhor desempenho individual e organizacional.

Tendo em consideração que ambientes organizacionais virtuosos permitem levar a melhorias no desempenho individual e organizacional (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2004; Rego, Ribeiro, & Pina e Cunha, 2010), acreditamos que a liderança virtuosa promova melhores índices de desempenho individual.

Tendo em consideração o que foi referido, sugere-se a seguinte hipótese:

### **3.2 H2: A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com o desempenho dos colaboradores.**

Sendo que um líder virtuoso assimila e manifesta uma panóplia de virtudes tais como a temperança, a coragem e a justiça, na relação com os subordinados (Wang & Hackett, 2016), e que estas características de um líder promovem sentimentos de bem-estar e por sua vez de felicidade nos colaboradores (Chekola, 1975), então um ambiente agradável e favorável ao bem-estar conduz a colaboradores felizes, sabendo que o bem-estar está diretamente relacionado com a felicidade (Chekola, 1975).

Porém para que um líder possa exercer eficazmente a sua liderança, necessita de comunicar, tal como os colaboradores necessitam de comunicar para exprimir os seus sentimentos relativamente à organização. Assim, a comunicação interna pode favorecer a interação líder-liderado e, conseqüentemente, o exercício da liderança. De acordo com

Berlo (2003), uma organização de qualquer tipo só é possível pelo intermédio de comunicação. É a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados. A comunicação deve ser uma tentativa de integração de todos os membros da organização, permitindo aos gestores o desempenho das suas funções, nomeadamente o planeamento, organização, liderança e controlo (Senger & Oliveira, 2003). É através da comunicação que os líderes interagem com os colaboradores e vice-versa. A comunicação interna poderá gerar e inspirar valor junto dos colaboradores, criando confiança e motivação num ambiente onde a clareza e a transparência são pontos-chave. Tsai (2011), citando Wade et al. (2008) indica que um líder que partilha valores e acredita num equilíbrio de poder, oferece oportunidades de diálogo aberto, reduz as hipóteses de conflitos internos promovendo assim relações e ambientes saudáveis que conduzem ao bem-estar dos colaboradores. Sullivan e Aiken (1999) acrescentam que esses líderes são valorizados por toda a organização e têm o poder executivo para fazer o que acham necessário para criar um ambiente positivo. Upenieks (2003) refere ainda que esses gestores têm um efeito visível sobre a moral e a satisfação no trabalho dos seus funcionários. A comunicação interna pode favorecer a perceção dos trabalhadores relativamente ao exercício de liderança virtuosa, nomeadamente os atos de coragem, temperança, justiça, prudência e humanidade por parte do líder que conduzem à felicidade das suas equipas. Espera-se assim que a comunicação interna possa exercer um papel moderador na relação entre a liderança virtuosa e a felicidade dos colaboradores.

Tendo em consideração o que foi referido, sugere-se a seguinte hipótese:

### **3.3 H3: A comunicação interna exerce um papel moderador na relação entre a liderança virtuosa e a felicidade dos colaboradores.**

Rego, Ribeiro e Cunha (2010) revelam que os indivíduos que percecionam a organização como virtuosa, denotam melhor desempenho. Para que isto possa acontecer é fulcral um ambiente de trabalho favorável que contribua para que os colaboradores trabalhem de forma mais dedicada para atingir as suas metas e os objetivos revelados pela organização (Suwaidi, 2019). Mas para que tal aconteça é necessário comunicar,

pois uma comunicação interna bem planeada e executada, pode originar inúmeros resultados positivos, tanto a nível individual como organizacional. Dentro dos primeiros, destaca-se o compromisso, a confiança, a satisfação no trabalho, a melhoria do desempenho, o crescimento pessoal, a motivação, o sentimento de pertença, o envolvimento, a lealdade, o fortalecimento e a participação (Proctor e Doukakis, 2003). Quando a comunicação interna consegue fluir bem em todo o ambiente interno, os funcionários poderão sentir-se mais motivados na realização das suas funções, pois a empresa consegue repassar as informações relevantes e ter retorno do público interno sobre elas (Tavares, 2010, p. 51). A comunicação interna organizacional conduz ao envolvimento por parte dos colaboradores. Para os colaboradores, as competências e capacidades de comunicação exibidas pelos seus líderes são importantes incentivadores dos níveis de envolvimento, uma vez que dessa forma se sentem valorizados e capazes de confiar no líder, e desenvolvem assim melhores níveis de desempenho como forma de retribuição (McBain, 2007; Markos & Sridevi, 2010; Ruck & Welch, 2012; Karanges et al., 2014).

Para que a relação entre líder e colaborador se torne saudável e produtiva, a comunicação é imprescindível. Segundo Takahashi e Pereira (1991, p. 123), não existe liderança sem comunicação, pois num relacionamento humano em ambiente de trabalho exige-se um elemento que possibilite a condução de um grupo de pessoas. Complementando, Costa (2014) relata que é essencial a existência de comunicação entre as pessoas que se relacionam para que exista qualquer relacionamento e, por sua vez, leve a um melhor desempenho como forma de retribuição. O que nos leva a acreditar que a comunicação interna possui um papel moderador na relação entre a liderança virtuosa e o desempenho dos colaboradores.

Tendo em consideração o que foi referido, sugere-se a seguinte hipótese:

#### **3.4 H4: A comunicação interna exerce um papel moderador na relação entre a liderança virtuosa e o desempenho dos colaboradores.**

### 3.5 Modelo conceptual de investigação

Ao encontro das hipóteses de investigação fundamentadas, tem-se como objectivo perceber qual o impacto de um estilo de liderança virtuosa, na felicidade e desempenho dos colaboradores, sendo que a comunicação interna pode desempenhar um papel importante nesta relação. Em que medida o estilo de liderança virtuosa afeta positivamente o desempenho e a felicidade dos colaboradores. E avaliar o papel que a comunicação interna exerce nas relações a estudar.

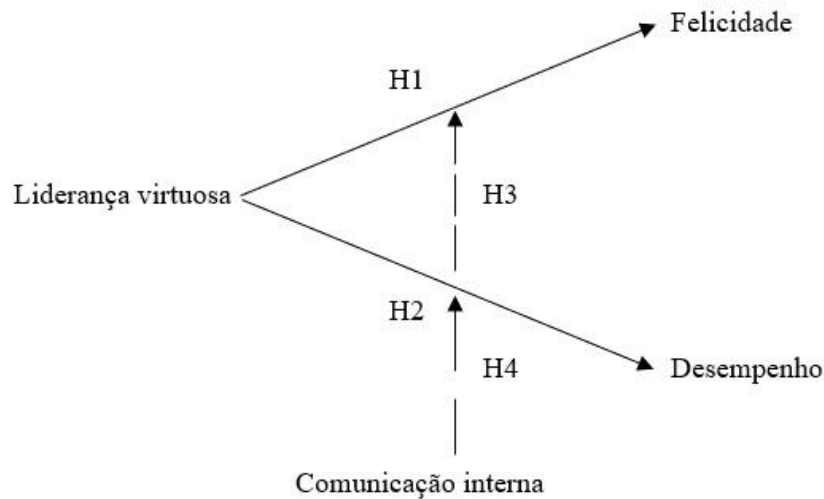


Figura 1 - Modelo conceptual

## 4 Metodologia

Neste capítulo, o objectivo é relatar e fundamentar as opções metodológicas desta investigação. Irá ser demonstrado o método de recolha de dados, a estrutura do questionário, a caracterização da amostra e o modo de operacionalização das quatro variáveis do estudo. E irão ser realizadas análises à consistência e validade das medidas utilizadas para permitir que seja possível responder ao modelo conceptual demonstrado anteriormente.

#### **4.1 Procedimento de recolha de dados**

Os dados foram recolhidos, num agrupamento de escolas, onde os participantes do estudo assentiram em participar voluntariamente.

Atendendo aos objetivos que orientam esta investigação, a opção foi uma abordagem quantitativa a partir de um inquérito por questionário, para isso, foi eleito o método de recolha de dados primários. A recolha de dados iniciou-se no dia 22 de Novembro de 2022, com a primeira parte do questionário e posteriormente no dia 3 de Janeiro de 2023 com a segunda parte. Em ambas as situações foram enviados os links, respectivamente, por email, para a escola. O questionário foi divulgado por email pelo director da escola para o pessoal docente e não docente.

#### **4.2 Estruturação do questionário**

O questionário enviado por duas fases inicia com uma nota introdutória, onde se esclarece o tema e objetivo do estudo, o âmbito em que decorre e o tempo médio de preenchimento. É, ainda, garantido que as respostas são anónimas e confidenciais, destinadas apenas a tratamento estatístico. Quanto à estrutura dos questionários, a primeira parte é composta por um conjunto de questões sobre a liderança virtuosa e o desempenho no trabalho; a segunda parte, é constituída por um conjunto de questões que permitem avaliar como comunica a chefia e, por fim, o questionário termina com uma série de questões demográficas – género, idade e escolaridade – por serem melhor aceites no fim (Ghiglione & Matalon, 2001).

Antes da versão final (Anexo 1), o questionário foi submetido a um pré-teste, elaborando-se alguns apuramentos de forma a colmatar as dificuldades encontradas (erros e incoerências de construção).

#### **4.3 Técnica de amostragem e caracterização da amostra**

Para a constituição da amostra utilizou-se uma técnica de amostragem não probabilística (ou não aleatória) por conveniência. A amostra final é, assim, constituída por um total de 109 indivíduos (87,2% do sexo feminino, 11,9% do sexo masculino e 0,9% outro) com idades compreendidas entre os 27 e os 65 anos ( $M=49,41$ ). Destes

indivíduos, a maioria 57,8% são licenciados, 22% têm escolaridade entre o 10º e o 12º ano, 10,1% tem até ao 9º ano de escolaridade e, por fim, 9,2% têm mestrado.

Relativamente à antiguidade na organização, no quadro laboral, destaca-se que 63,3% dos indivíduos trabalham na organização num período superior a 12 meses, seguindo-se com 14,7% de indivíduos que trabalham entre 9 e 12 meses, posteriormente 11,9% que trabalham entre os 3 e os 6 meses, 6,4% trabalha há 3 meses e por fim 3,7% que trabalham entre os 6 e os 9 meses.

Quanto às chefias, há um predomínio de sexo feminino com 80,7% ficando o sexo masculino representado em 19,3% tendo, maioritariamente, uma frequência de interação diária com os seus subordinados de 56%, posteriormente, de 26,6% semanal, 11,9% a interação é mensal e por fim apenas 0,9% depende das situações que vão surgindo. A média é de 1,76, o que corresponde a uma interação diária.

#### **4.4 Operacionalização das variáveis**

A fim de testar as hipóteses em estudo foram empregues medidas desenvolvidas e validadas por investigadores reconhecidos nas diferentes áreas científicas. E ainda assim, para aumentar a confiabilidade inerente à construção do instrumento, incluiu-se formatos escalares distintos (amplitude e semântica) e aleatoriedade na ordenação dos vários itens (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Isto é, os riscos de variância do método comum foram reduzidos pois a recolha de dados não foi realizada num único momento temporal e por um único instrumento. Optou-se por efetuar a recolha em dois momentos distanciados no tempo em cerca de 6 semanas. Para a codificação das variáveis e posteriores análises estatísticas recorreu-se ao software IBM SPSS Statistics. Todos os dados foram testados utilizando a técnica de Bootstrapping a 1000 amostras enquanto forma de maximizar a qualidade dos dados em análise.

##### **4.4.1 Liderança virtuosa**

A liderança virtuosa foi medida por via de um instrumento antecipadamente desenvolvido e validado por Wang e Hackett (2016). Os itens foram traduzidos de inglês para português por um primeiro tradutor e depois, de maneira independente, traduzidos novamente para inglês por um outro tradutor (Brislin, 1970). A versão final

foi posteriormente comparada com a original, onde não foram identificadas discrepâncias com significado entre as duas versões. Os indivíduos inquiridos foram convidados a reportar a frequência, mediante uma escala tipo Likert de 5 pontos (1: “Nunca” a 5: “Sempre”), com que a sua chefia direta adota os dezoito comportamentos/attitudes descritos na tabela 3.

**Tabela 3 - Itens de operacionalização da variável Liderança Virtuosa**

Variável	Dimensão	Item
Liderança virtuosa (LV)	Coragem	3. a minha chefia age com iniciativa de forma sustentada, mesma diante de riscos pessoais.
		4. a minha chefia é capaz de falar sobre questões de injustiça e convicção pessoal, mesmo que arrisque uma dimensão.
		13. a minha chefia envolve-se em projectos de longo prazo e que valham a pena, mesmo que arrisque a sua reputação pessoal.
		16. a minha chefia lidera mudanças fundamentais, embora possam implicar sacrifício e riscos pessoais.
Liderança virtuosa (LV)	Temperança	15. a minha chefia evita satisfazer os seus desejos às custas dos outros.
		6. a minha chefia comporta-se de maneira desinteressada, mesmo quando há oportunidades para maximizar o seu ganho próprio.
		18. a minha chefia prioriza os interesses organizacionais em detrimento dos seus próprios interesses.
		5. a minha chefia minimiza o sucesso pessoal para evitar

		desconfortar outros menos bem-sucedidos.
Liderança virtuosa (LV)	Justiça	9. a minha chefia distribui recursos valiosos de maneira justa.
		1. a minha chefia respeita os interesses e os direitos individuais ao distribuir responsabilidades.
		12. a minha chefia resolve conflitos de maneira justa e objectiva.
Liderança virtuosa (LV)	Prudência	10. a minha chefia exerce um bom raciocínio ao decidir na melhor forma de direccionar as acções.
		14. a minha chefia avalia de forma eficiente e eficaz os requisitos exigidos por qualquer situação.
		11. a minha chefia compreende a complexidade da maioria das situações ao fazer julgamentos.
		8. a minha chefia usa apenas os recursos necessários para responder às exigências de qualquer situação.
Liderança virtuosa (LV)	Humanidade	17. a minha chefia mostra preocupações com as necessidades dos subordinados.
		7. a minha chefia mostra preocupação e cuidado com os colegas.
		2. a minha chefia expressa preocupação pelos infortúnios dos outros.

Fonte: Gomes, D.C, (2020)

#### 4.4.2 Desempenho individual

O desempenho individual foi medido por via de um instrumento previamente desenvolvido por Staples, Hulland e Higgins (1999) e readaptado por Rego e Pina e Cunha (2008). Os indivíduos foram convidados a reportar o seu grau de concordância



face às quatro afirmações (Tabela 4), mediante uma escala tipo Likert de 5 pontos (1: “Discordo totalmente” a 5: “Concordo totalmente”).

**Tabela 4 – Itens de operacionalização da variável Desempenho Individual**

Variável	Item
Desempenho individual (DI)	1. sou um/a funcionário/a eficaz.
	2. estou satisfeito/a com a qualidade do trabalho que desempenho.
	3. os meu colegas vêem-me como alguém muito produtivo.
	4. a minha chefia direta vê-me como um/a funcionário/a eficaz.

Fonte: Gomes, D.C, (2020)

#### 4.4.3 Comunicação interna

A comunicação interna foi mensurada por via de um instrumento previamente desenvolvido por Karanges et al. (2014) Os indivíduos foram convidados a reportar o seu grau de concordância face às quatro afirmações (Tabela 5), mediante uma escala tipo Likert de 5 pontos (1: “Discordo totalmente” a 5: “Concordo totalmente”).

**Tabela 5 - Itens de operacionalização da variável Comunicação interna**

1. A informação proveniente da minha chefia direta é realizada atempada e oportunamente.
2. A minha chefia direta comunica comigo frequentemente.
3. A comunicação proveniente da minha chefia direta é completa (inclui todos os fatos relevantes).
4. A minha chefia direta e eu comunicamos regularmente sobre as atividades diárias e as metas que devemos alcançar.
5. A minha chefia direta informa-me sobre o modo como as minhas tarefas/funções se enquadram nos objetivos globais da organização.
6. A minha chefia direta partilha frequentemente informação relacionada com o trabalho.
7. A comunicação proveniente da minha chefia direta é adequada.
8. A comunicação proveniente da minha chefia direta é clara e precisa.
9. Partilho frequentemente informação e ideias com a minha chefia direta.
10. Eu e a minha chefia direta tentamos em conjunto identificar a melhor maneira de desempenhar as minhas tarefas.
11. A partilha de informação com a minha chefia direta vai além da mera orientação sobre como devo fazer o meu trabalho.
12. O processo de comunicação é realizado nos dois sentidos (e.g. de mim para a chefia direta e da chefia direta para mim)
13. A minha chefia direta encoraja a existência de uma comunicação aberta.

#### 4.4.4 Felicidade

A variável dependente felicidade foi avaliada por via do modelo de avaliação Affective Well-Being previamente validado por Daniels (2000). Todos os dez itens foram traduzidos e adaptados na versão portuguesa por dois investigadores bilingues em Português/Inglês (tabela 6).

**Tabela 6 - Itens de operacionalização da variável Felicidade**

Variável	Item	Descrição
Felicidade	F1	Molestado/incomodado
	F2	Chefio de energia
	F3	Motivado
	F4	Ativo
	F5	Feliz
	F6	Agressivo
	F7	Entusiasmado
	F8	Tenso
	F9	Otimista
	F10	Deprimido/abatido
	F11	Alerta
	F12	Preocupado
	F13	Bem-disposto
	F14	Irritado
	F15	Ansioso/inquieto

Fonte: Bernardino, R.I.F, (2020)

#### 4.5 Consistência interna das escalas

A análise da consistência interna das escalas, avaliada pelo Alpha de Cronbach, tem como intuito medir a fiabilidade ou o grau de consistência interna dos itens utilizados para representar as escalas. O valor do Alpha de Cronbach pode variar entre 0 e 1, sendo que valores abaixo de 0,6 indicam uma confiabilidade de consistência interna insatisfatória.

Neste estudo, todas as variáveis utilizadas (Liderança Virtuosa, Desempenho individual, Felicidade e a comunicação interna) apresentam valores de Alpha de Cronbach, respectivamente, de 0,907; 0,846 ;0,890 e 0,948, o que revela muito boa consistência interna (tabela 7).

**Tabela 7 - Consistência interna das variáveis**

Variáveis	Alpha de Cronbach	Número de itens
Liderança virtuosa	0,907	18
Desempenho individual	0,846	4
Felicidade	0,890	15
Comunicação interna	0,948	13

## 5 Análise e Discussão dos Dados

Este capítulo apresenta os resultados referentes à análise dos dados recolhidos de forma a entender a relação entre as variáveis Liderança virtuosa, Desempenho individual, Felicidade e Comunicação interna. Assim sendo, serão analisadas médias e desvios-padrão e coeficientes de correlação de Spearman entre as variáveis.

### 5.1 Médias, Desvios-Padrão e correlações

Para o efeito, recorreu-se á análise dos indicadores de fiabilidade com a construção das variáveis compósitas, onde se verificou que os alfas extraídos permitiram a construção das variáveis compósitas. Posteriormente, verificou-se as médias, os desvios-padrão e as correlações entre todas as variáveis em estudo.

A tabela abaixo (tabela 8) expõe os valores das médias e dos desvios-padrão das variáveis em estudo. É possível verificar que, tendo em conta a escala utilizada para avaliar as variáveis (de 1 a 5), a liderança virtuosa apresenta uma média de 4,09 (DP=0,72), o desempenho individual apresenta uma média de 4,12 (DP=0,54), a comunicação interna apresenta uma média de 3,80 (DP=0,63) e a felicidade apresenta uma média 3,66 (DP=0,57). Considerando as escalas de resposta, podemos constatar que o valor médio da liderança virtuosa e do desempenho individual encontram-se ligeiramente acima do centro da respectiva escala. Ao passo que a comunicação interna e a felicidade encontram-se ao centro da respectiva escala.

Na tabela foram analisadas as correlações entre as variáveis através do coeficiente de correlação de Spearman que podem variar entre -1 a 1. Quando maior for o valor do coeficiente (negativo ou positivo), maior será a relação linear entre as variáveis, porém, se o valor se encontrar próximo de zero, significa que as variáveis estão fracamente associadas e não existe relação linear (Pestana e Gageiro, 2014).

Verifica-se que a liderança virtuosa está correlacionada de forma positiva e significativa com o desempenho individual ( $\rho= 0,356^{**}$ ) e está correlacionada de forma positiva e significativa com a felicidade ( $\rho= 0,196^*$ ). A comunicação interna está correlacionada de forma positiva e significativa com a felicidade ( $\rho= 0,381^{**}$ ). Neste sentido, os resultados sugerem que quanto maior for a percepção de liderança virtuosa, maior será o desempenho individual e a felicidade, enquanto que os indivíduos que possuem bons níveis de comunicação interna demonstram ser mais felizes.

**Tabela 8 - Matriz de correlações**

	Média	Desvio Padrão	LV	DI	CI	F
Liderança Virtuosa (LV)	4,09	0,72	(1)			
Desempenho individual (DI)	4,12	0,54	0,356**	(1)		
Comunicação interna (CI)	3,8	0,63	0,140	0,004	(1)	
Felicidade (F)	3,66	0,57	0,196*	0,09	0,381**	(1)

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

\* A correlação é significativa ao nível 0,05 (2 extremidades)

## 5.2 Relação existente entre as variáveis

De forma a dar seguimento à análise de dados considerada neste estudo, designadamente, de forma a apurar as hipóteses de moderação previstas no estudo, foram seguidos os passos propostos por Baron & Kenny (1986) de regressões lineares. De acordo com as premissas dos autores, de forma a proceder a estas análises, foi usada a seguinte fórmula de base:

$$Y= B0 + B1X + B2Z + B3 (XZ)$$

De forma a reduzir eventuais efeitos de multicolineariedade, as variáveis predictoras foram centradas pelo valor da média apurada.

Assim, e de acordo com as hipóteses em estudo e com a metodologia apresentada, de forma complementar à existência de correlação entre Liderança virtuosa e a Felicidade (onde se verificou que existe correlação significativa entre as variáveis), e de modo a testar a hipótese 1 que previa a relação entre Liderança Virtuosa e a Felicidade dos colaboradores, efetuou-se uma análise de regressão entre as variáveis, verificando-se os dados que se apresentam de seguida (tabela 9):

**Tabela 9 - Coeficientes**

Coeficientes não padronizados			Coeficientes padronizados		
Modelo	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.
(constante)	3,664	0,054		68,376	0,000
LV	0,183	0,075	0,231	2,452	0,016

Variável dependente: Felicidade

Os dados evidenciam a existência de relação significativa e positiva entre Liderança Virtuosa e Felicidade ( $\beta=,183$ ; sig. = ,016 /  $R^{2ajust.} = 4,5\%$ ). Como tal, entende-se que em ambientes onde predomina a liderança virtuosa, os subordinados possuem níveis mais elevados de felicidade, ou seja, um ambiente agradável e favorável ao bem-estar torna os colaboradores mais felizes.

De forma a testar a hipótese 2 que previa a relação entre Liderança Virtuosa e Desempenho individual, efetuou-se uma análise de regressão entre as variáveis, verificando-se os seguintes dados (tabela 10):

**Tabela 10 – Coeficientes**

Coeficientes não padronizados			Coeficientes padronizados		
Modelo	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.
(constante)	4.119	0,048		86,360	0,000
LV	0,281	0,067	0,378	4,219	0,000

Variável dependente: desempenho individual

Com base nos dados da tabela onde ( $\beta=,281$ ; sig. = ,000 /  $R^{2ajust.} = 13,5\%$ ) podemos verificar que há existência de relação significativa e positiva entre liderança virtuosa e desempenho individual. Estes resultados parecem indicar que onde existem ambientes onde os comportamentos de líderes possuem características virtuosas há melhores níveis

de desempenho individual dos colaboradores, estando estes, mais dispostos a aumentar o seu esforço por receberem respeito, cuidado, justiça, etc. dos seus líderes virtuosos.

Seguindo a análise de dados, e de forma a testar a hipótese 3 que previa a existência de efeito de moderação da Comunicação Interna junto da relação entre Liderança Virtuosa e Felicidade, encontraram-se os resultados expostas nas tabelas (tabela 11 e 12) seguintes.

**Tabela 11 - Resumo do modelo**

Estatística de mudança								
R	Rquadrado	Rquadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança F	Df1	Df2	Sig. Mudança F
0,534 <sup>a</sup>	0,285	0,272	0,48834	0,285	21,146	2	106	0,000
0,542 <sup>b</sup>	0,294	0,274	0,48767	0,009	1,292	1	105	0,258

a. Preditores: (constante), Com\_int, LV\_C

b. Preditores: (constante), Com\_int LV\_C, LV\_interac\_CI

**Tabela 12 - Coeficientes**

Coeficientes não padronizados			Coeficientes padronizados		
Modelo	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.
(constante)	1,979	0,291		6,799	0,000
Liderança virtuosa	0,107	0,67	0,134	1,606	0,111
Comunicação Interna	0,443	0,76	0,491	5,865	0,000
(constante)	2,112	0,313		6,741	0,000
Liderança virtuosa	0,526	0,375	0,661	1,404	0,163
Comunicação Interna	0,411	0,81	0,455	5,094	0,000
Liderança virtuosa interação*Comunicação interna	-0,110	0,097	-0,529	-1,137	0,258

Variável dependente: felicidade

Os dados revelaram que a hipótese prevista não se confirmou, verificando-se, porém, a existência de efeito principal, da Comunicação Interna junto da Felicidade quando controlado o efeito de interação entre Liderança Virtuosa e Comunicação Interna junto da Felicidade ( $\beta=,411$ ; sig. = ,000 /  $R^{2ajust.} = 27,4\%$ ).

O gráfico (figura 2) seguinte demonstra os resultados obtidos de forma mais expressiva, apoiando a interpretação dos resultados.

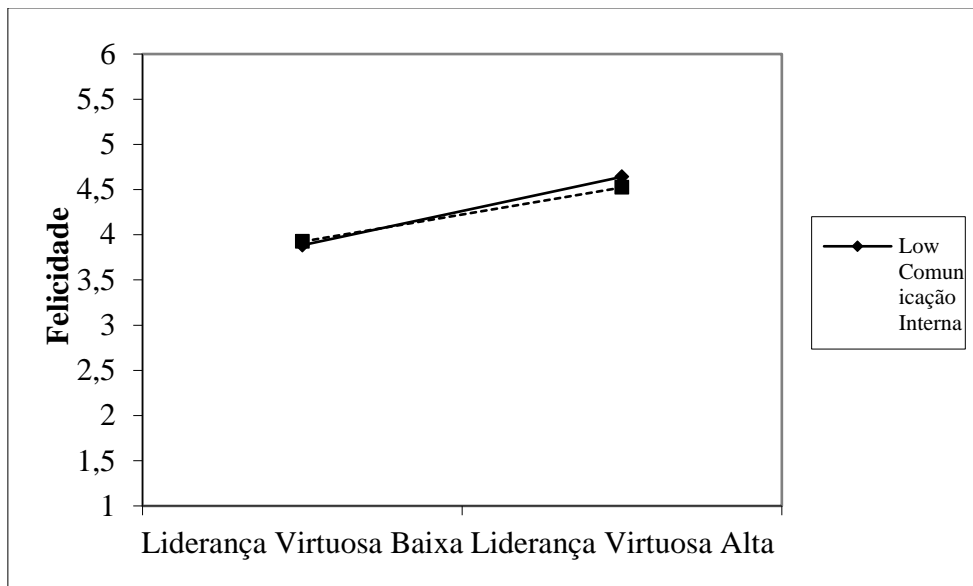


Figura 2- Interpretação dos resultados

Conforme se pode verificar, o gráfico demonstra a variação da Felicidade conforme os participantes do estudo estejam em posição de percepção de baixa ou elevada Liderança Virtuosa e cruzado com posição de baixa ou elevada percepção de comunicação interna. É possível apurar que existe um efeito principal da Comunicação Interna junto da Felicidade, verificando-se que os participantes que se posicionaram com baixa percepção de comunicação interna demonstraram níveis mais elevados de Felicidade, em posição de baixa percepção de liderança virtuosa (ainda que discreto). Também se verifica que os participantes que se posicionaram com baixa percepção de comunicação interna e em situação de percepção de liderança virtuosa elevada são os que reportam níveis mais elevados de Felicidade. Conforme se constata, não se verificou o efeito moderador da Comunicação Interna junto da relação entre Liderança Virtuosa e a Felicidade.

De forma a dar seguimento à análise dos dados (tabela 13 e 14), testou-se a hipótese 4 que previa a existência de efeito moderador da Comunicação Interna junto da relação entre Liderança Virtuosa e Desempenho dos colaboradores. Obtiveram-se os seguintes indicadores:

**Tabela 13 - Resumo do modelo**

Estatística de mudança								
R	Rquadrado	Rquadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança F	Df1	Df2	Sig. Mudança F
0,378 <sup>a</sup>	0,143	0,127	0,50022	0,143	8,845	2	106	0,000
0,393 <sup>b</sup>	0,154	0,130	0,49934	0,011	1,373	1	105	0,244

c. Preditores: (constante), Com\_int, LV\_C

d. Preditores: (constante), Com\_int LV\_C, LV\_interac\_CI

**Tabela 14 - Coeficientes**

Coeficientes não padronizados			Coeficientes padronizados		
Modelo	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.
(constante)	4,183	0,298		14,032	0,000
Comunicação Interna	-0,017	0,77	-0,020	-0,217	0,829
Liderança Virtuosa	0,284	0,68	0,382	4,161	0,000
(constante)	4,323	0,321		13,479	0,000
Comunicação Interna	-0,51	0,083	-0,60	-0,617	0,539
Liderança virtuosa	0,726	0,383	0,976	1,893	0,061
Liderança virtuosa interação*Comunicação interna	-0,117	0,099	-0,597	-1,172	0,244

Variável Dependente: Desempenho Individual

Os dados revelaram que a hipótese prevista não se confirmou, verificando-se, porém, a existência de efeito principal marginal da Liderança Virtuosa junto do Desempenho Individual, quando controlada a interação entre Liderança Virtuosa e Comunicação Interna ( $\beta=,726$ ; sig. = ,061 /  $R^{2ajust.} = 13\%$ ).

O gráfico seguinte (figura 3) demonstra os resultados obtidos de forma mais expressiva, apoiando a interpretação dos resultados.



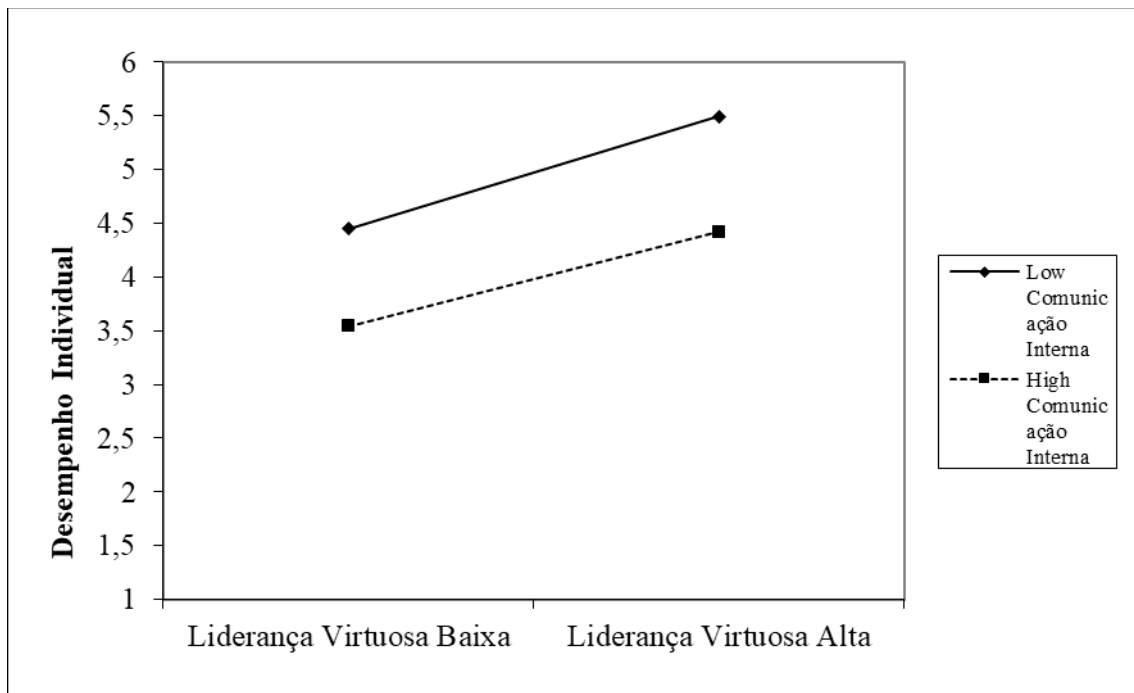


Figura 3 - Interpretação dos resultados

Conforme se pode verificar, o gráfico demonstra a variação do Desempenho Individual conforme os participantes do estudo estejam em posição de percepção de baixa ou elevada Liderança Virtuosa e cruzado com posição de baixa ou elevada percepção de comunicação interna. É possível apurar que existirá, no limite, um efeito principal da Comunicação Interna junto do Desempenho Individual muito discreto (perto de se verificar significativo), verificando-se que os participantes que se posicionaram com baixa percepção de comunicação interna demonstraram níveis mais elevados de Desempenho Individual, quer estejam em posição de baixa ou alta percepção de liderança virtuosa. Também se verifica que os participantes que se posicionaram com elevada percepção de comunicação interna e em situação de baixa percepção de liderança virtuosa são os que reportam níveis mais baixos de Desempenho Individual. Conforme se constata, não se verificou o efeito moderador da Comunicação Interna junto da relação entre Liderança Virtuosa e a Felicidade.

## 6 Conclusões

### 6.1 Considerações finais

O principal intuito deste estudo foi analisar a relação entre a liderança virtuosa, a felicidade e o desempenho dos colaboradores, assim como testar o papel moderador da comunicação interna, respondendo às quatro hipóteses de pesquisa levantadas. Posteriormente à apresentação e análise dos resultados é possível compreender de uma forma mais clara a validade das hipóteses em investigação e, conseqüentemente, dar resposta ao objetivo principal do estudo. As escalas de medida das quatro variáveis em estudo apresentaram boas consistências internas, o que indicam que medem o que é pretendido e que os resultados obtidos nos dizem muito sobre a realidade destes temas no contexto de trabalho.

A hipótese 1, previa que existia uma relação positiva entre a liderança virtuosa e a felicidade dos colaboradores. Estimava-se que quanto maior a percepção de liderança virtuosa por parte dos colaboradores, maior seria a felicidade dos colaboradores. Os resultados evidenciaram a existência de relação significativa e positiva entre a liderança virtuosa e a felicidade dos colaboradores. Assim sendo, constata-se a confirmação desta hipótese, uma vez que a variável liderança virtuosa apresenta um efeito positivo na variável felicidade dos colaboradores. Estes resultados vão ao encontro de estudos anteriores (Wang e Hackett, 2016), que demonstram que a percepção dos subordinados acerca dos seus líderes, aquando na presença de uma liderança virtuosa, está positivamente relacionada com a felicidade geral dos subordinados.

Assim sendo, conclui-se que a hipótese 1 foi comprovada.

#### **H1: A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com a felicidade dos colaboradores**

Quanto à hipótese 2, onde se estudou a relação entre a liderança virtuosa e o desempenho dos colaboradores, também se verificou uma boa correlação entre as variáveis Liderança virtuosa e Desempenho individual. Os dados evidenciam a existência de relação significativa e positiva entre liderança virtuosa e o desempenho dos colaboradores. Os resultados obtidos confirmam que os mesmos são consistentes com a literatura, onde para (Rego, Cunha & Clegg (2010) as virtudes ajudam os líderes a tornarem-se mais eficazes e a gerarem desempenhos individuais, organizacionais e

sociais mais positivos. Pois com um ambiente agradável e favorável os colaboradores tentam responder em reciprocidade a este tipo de liderança com um melhor desempenho, (Cameron, Bright e Caza, 2004).

Conclui-se que a hipótese 2 foi comprovada.

**H2: A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com o desempenho dos colaboradores.**

Relativamente à hipótese 3, onde se estudou de que forma a comunicação interna exerce um papel moderador na relação entre a liderança virtuosa e a felicidade dos colaboradores. Os resultados revelaram que a hipótese prevista não se confirmou, verificando-se, todavia, a existência de efeito principal, da comunicação interna junto da felicidade quando controlado o efeito de interação entre liderança virtuosa e a comunicação interna junto da felicidade. Ou seja, é possível apurar que existe um efeito principal da Comunicação Interna junto da Felicidade, verificando-se que os participantes que se posicionaram com elevada perceção de comunicação interna demonstraram níveis mais elevados de Felicidade, independentemente de se terem posicionado com elevada ou baixa situação de perceção de Liderança Virtuosa. Conforme se constata, não se verificou o efeito moderador da Comunicação Interna junto da relação entre Liderança Virtuosa e a Felicidade.

Entende-se que a hipótese 3 não foi comprovada.

**H3: A comunicação interna exerce um papel moderador na relação entre a liderança virtuosa e a felicidade dos colaboradores.**

Por fim, com a hipótese 4, pretendeu-se averiguar o efeito moderador da comunicação interna junto da relação entre a liderança virtuosa e desempenho dos colaboradores. A análise dos resultados revelou que a hipótese prevista não se confirmou, verificando-se, porém, a existência de efeito principal marginal da Liderança Virtuosa junto do Desempenho Individual, quando controlada a interação entre Liderança Virtuosa e Comunicação Interna.

Conclui-se que a hipótese 4 não foi comprovada.

**H4: A comunicação interna exerce um papel moderador na relação entre a liderança virtuosa e o desempenho dos colaboradores.**

## 6.2 Implicações práticas do estudo

Nos dias de hoje, as organizações têm um papel fundamental para a sociedade, onde o foco principal é a maximização do lucro. No mundo dos negócios onde impera a “virilidade” e firmeza, as questões éticas e morais são distanciadas para segundo plano e a simples referência à importância de condutas virtuosas é normalmente vista como uma manifestação de ingenuidade (Ribeiro et al., 2013; Rego & Cunha, 2011). No entanto, com o aumento de escândalos empresariais referente à falta de ética apareceu o interesse pela construção de uma sociedade mais justa. E assim sendo, o mundo encontra-se hoje perante uma nova realidade em que o potencial humano possui um papel influente enquanto agente diferenciador para o crescimento económico.

É neste seguimento, que a psicologia positiva tem vindo a conectar-se com a liderança de modo a potenciar o sucesso das organizações e do bem comum, através de práticas virtuosas (Rego, Cunha & Clegg, 2011). Um estilo de liderança virtuosa traduz-se na adoção de medidas que garantam justiça e honestidade, oferecendo, quer a indivíduos quer a organizações, o alcance de objetivos justos e morais. Este estilo de liderança tende a gerar emoções e humores positivos, como prazer, entusiasmo e tranquilidade tal como referem Hacket e Wang (2012). Assim, os líderes virtuosos promovem envolventes organizacionais mais favoráveis à confiança, cooperação e interajuda (Rego & Pina e Cunha, 2011). Por conseguinte, a liderança virtuosa tem vindo a ser apontada como tendo um efeito positivo no bem-estar dos subordinados (Hendriks et al., 2020a).

Os comportamentos de desempenho individual e felicidade são dois fatores importantes para o funcionamento eficaz das organizações. Pois, segundo alguns investigadores, quando os líderes experienciam atos virtuosos sobre os vários colaboradores, surgem resultados de comprometimento, confiança, colaboração e participação, colaborando para o desempenho individual e organizacional (Cameron, Bright e Caza, 2004). Também Rego, Ribeiro e Cunha (2010), revelam que os indivíduos que percebem a organização como virtuosa, denotam melhor desempenho e mais felicidade.

Desta forma pretendemos apelar à prática das virtudes no mundo organizacional, principalmente em cargos de liderança, dado o impacto da liderança virtuosa no

desempenho individual dos colaboradores e na felicidade. Visto que a liderança virtuosa contribui para o desempenho individual dos colaboradores e para felicidade, torna-se impreterível que os líderes sejam capazes de promover ambientes que fortaleçam as práticas virtuosas.

### **6.3 Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações**

O presente estudo suporta algumas limitações que permitem deixar em aberto alguns pontos de partida para futuras investigações. Em primeiro lugar, foi inquirida uma amostra de conveniência cuja representatividade pode ser questionável. Estudos posteriores poderão abranger amostras de dimensão superior, poderão ter características mais controladas. Posteriormente, e embora os riscos de variância do método comum não devam ser negligenciados, os dados recolhidos na mesma fonte podem ser uma ameaça à validade do estudo. Outra hipótese seria recolher os dados num método de dupla fonte. Isto poderia diminuir a tendência dos indivíduos para procurarem semelhanças nas questões e manterem a consistência das respostas. No entanto, para reduzir os referidos riscos aptou-se pela recolha de dados em dois momentos temporais. É também possível que o fenómeno da desejabilidade social esteja presente neste tipo de questões, que podem ser respondidas com o propósito de apresentar uma boa imagem.

Contudo, avaliando este conjunto de limitações, consideramos que a os resultados obtidos neste estudo poderão contribuir para o enriquecimento da literatura, bem como das organizações.

Por fim, como sugestão para futuras investigações e como apenas foi testada a comunicação interna como variável moderadora variáveis mediadoras poderão futuramente ser consideradas, tais como, o comprometimento organizacional ou a relação líder-liderado, visto que vivemos numa sociedade onde cada vez mais se revela falta de comprometimento e as relações são cada vez mais difíceis.

## 7 Referências Bibliográficas

Alves, J.C.C. (2012). A importância da comunicação interna e das actividades de team building. Mestrado em Comunicação Social na especialização de Comunicação Estratégica. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Alzola, M. (2015). Virtuous Persons and Virtuous Actions in Business Ethics and Organizational Research. *Business Ethics Quarterly*, 25(3), 287–318. <https://doi.org/10.1017/beq.2015.24>

Arjoon, S., Turriago-Hoyos, A., & Thoene, U. (2018). Virtuousness and the Common Good as a Conceptual Framework for Harmonizing the Goals of the Individual, Organizations, and the Economy. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 143–163. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2969-6>

Baron, R., & Kenny, D. (1986). 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](https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173)

Bischak, D., & Woiceshyn, J. (2015). Leadership Virtues Exposed : Ethical Leadership Lessons From Leading in Rock Climbing. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 248–259. <https://doi.org/10.1177/1548051815617629>

Borman, W. (1991). Job Behavior, Performance, and Effectiveness. In Dunnette, M., & Hough, L. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 271–326). Consulting Psychologists Press.

Brandão, C. (2010). O desempenho individual de dirigentes de topo da Administração Pública portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional. Tese de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Bright, D., Cameron, K., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249– 269. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5904-4>

Brislin, R. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>

Brito, M.E, (2020) Liderança Virtuosa, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual, tese de Mestrado em gestão, instituto politécnico de Leiria

Cameron, K. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. In Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 48–65). San Francisco: Berrett-Koehler

Cameron, K., & Winn, B. (2012). Virtuousness in Organizations. In Cameron, K., & Spreitzer, G. (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 231–243). Oxford University Press.

Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>

Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 687-732.

Dissertação de Mestrado em Gestão. Instituto Politécnico de Leiria.

Ferreira, V. (2018). A Relação da Liderança Responsável com o Compromisso Afetivo, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual.

Fredrickson, B. L. (2004). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, 163-175

Ghigliione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito : teoria e prática*. Celta Editora.

Gomes,D.C, (2020)O efeito da liderança virtuosa no empenhamento afetivo, na intenção de turnover e no desempenho individual dos colaboradores, tese de Mestrado em gestão, instituto politécnico de Leiria.

Guimarães, M., Ferreira, M. C., & Pereira, M. (2019). Evidências iniciais de validade da escala de liderança virtuosa. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 36, 1–10.

Hackett, R., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues.

<https://doi.org/10.1590/1982-0275201936e170101>

Ko, I., & Rea, P. (2016). Leading with virtue in the VUCA world. In Osland, J., Li, M., & Mendenhall, M. (Eds.), *Advances in Global Leadership* (Vol. 9, pp. 375–397). Emerald Group Publishing Limited.

Lourenço, J.P.S. (2021) Os benefícios de “agirmos como somos”: a relação entre a liderança autêntica e a performance individual, e o papel mediador do bem-estar no trabalho. Tese de mestrado em Psicologia Social e das Organizações. ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa.

*Management Decision*, 50(5), 868–899. <https://doi.org/10.1108/00251741211227564>

Moreira, H. (2009). Qualidade de vida no trabalho, empenhamento organizacional afectivo e intenção de turnover: que relações se estabelecem?: estudo exploratório. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Oliveira, A. R. & Ribeiro, N. (2019). O impacto do conflito trabalho-família no engagement, desempenho e intenção de turnover dos colaboradores. Atas XXIX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidade de Sevilha, 31 de Janeiro a 2 de Fevereiro, Osuna, Espanha.

Paiva, A.I.R. (2022) A relação entre a liderança virtuosa e o bem-estar dos trabalhadores: importância da necessidade de autoestima e da qualidade da relação líder-subordinado. Tese de mestrado em Psicologia Social e das Organizações. ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Pearce, C., Waldman, D., & Csikszentmihalyi, M. (2006). Virtuous leadership: A theoretical model and research agenda. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 3(1/2), 60–77. <https://doi.org/10.1080/14766080609518611>

Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Edição, Lisboa, Editora RH.



Raposo, I.C. (2018) Antecedentes do comportamento inovador: clima aberto de inovação, comunicação interna e partilha de conhecimento. tese de mestrado em gestão de recursos humanos.

Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2011). Liderança - A Virtude está no Meio. Actual Editora.

Rego, A., Souto, S., & Pina e Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7–36.

Ribeiro, N. (2009). Virtuosiidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional. Tese de doutoramento em Gestão Industrial. Universidade de Aveiro.

Ribeiro, N., Duarte, A.P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (9), 1585-1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>.

Ribeiro, N., Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2013). A Virtude nas Organizações - Fonte de progresso e sustentabilidade. Publicações Sinais de Fogo.

Riggio, R., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The leadership virtues questionnaire. *Consulting Psychology Journal*, 62(4), 235–250. <https://doi.org/10.1037/a0022286>

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). O Papel da Felicidade na Relação entre a Liderança Autêntica e Criatividade. *Revista Psicologia*, 31(2), 202–209. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i6.2372>

Silva, R.M (2020) A tríade entre orientação para o mercado, endomarketing e felicidade organizacional. Tese de mestrado em Gestão de Empresas, Universidade autónoma de Lisboa

Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In Sonnentag, S. (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1–25). Kindle Edition

Wang, G., & Hackett, R. (2016). Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321–345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>

## 8 Anexo -1

Exmo/a participante,

Requer-se a sua participação num estudo que está a decorrer e que é elaborado por mim com a supervisão dos orientadores Dr.<sup>a</sup> Neuza Ribeiro e Dr. Daniel Gomes, no âmbito da tese de mestrado em marketing relacional no Instituto Politécnico de Leiria (IPL).

O intuito do estudo é entender a opinião de trabalhadores/as acerca de alguns aspetos da sua situação laboral.

Para fazer parte do estudo, apenas é necessário que esteja a trabalhar há, pelo menos, três meses para a mesma entidade patronal e trabalhe sob a supervisão de uma chefia.

As suas respostas são de extrema importância uma vez, que vão consentir um aprofundamento do conhecimento sobre estas temáticas.

Quanto mais participantes aderirem na pesquisa, mais vigorosos irão ser os resultados encontrados.

As respostas serão em anonimato, confidenciais, voluntárias e serão apenas usadas para este estudo. A sua opinião sincera será de extrema relevância.

Solicita-se a leitura atenta a cada uma das questões e respetivas respostas.

O tempo para responder ao questionário será aproximadamente de cerca de 5 minutos.

Cada resposta deverá exprimir a sua opinião.

O questionário estará dividido em duas partes. Sendo a parte I para responder na actual data e a parte II dentro de duas semanas.

Pede-se por favor, que no fim de cada parte do questionário coloque os últimos quatro dígitos do seu contacto telefónico, para aquando da monitorização dos dados consiga entender que parte I do questionário pertence á mesma pessoa da parte II.

Na eventualidade de alguma dúvida ou sugestão, poderá contactar através do endereço de e-mail: joana\_godinho89@hotmail.com

Muito obrigada pela sua colaboração!

Joana Godinho – Instituto Politécnico de Leiria

Parte I

Informações acerca da chefia.

	Sim	Não
Na sua atividade profissional reporta a alguma chefia direta, isto é, tem alguém que supervisiona o seu trabalho.		

Na eventualidade, da sua resposta ser não, o questionário termina aqui, caso a sua resposta seja sim, por favor continue.

Há quanto tempo trabalha com esta chefia?

Há quanto tempo trabalha com esta chefia	
3 meses	
Entre 6 e 9 meses	
Entre 9 e 12 meses	
Superior a 12 meses	

Qual o género da sua chefia?

Sexo masculino		Sexo feminino	
----------------	--	---------------	--

Com que regularidade interage com a sua chefia direta?

Diária		Semanal		Mensal		Semestral	
--------	--	---------	--	--------	--	-----------	--

De seguida, irá encontrar uma panóplia de afirmações acerca da sua chefia direta. Solicita-se que as respostas reflitam a realidade da sua chefia.

Assinale uma das cinco alternativas possíveis.

A minha chefia

Nunca 1	Raramente 2	Às vezes 3	Frequentemente 4	Sempre 5
------------	----------------	---------------	---------------------	-------------

respeita os interesses e direitos individuais ao distribuir responsabilidades.	1	2	3	4	5
expressa preocupação pelos infortúnios dos outros.	1	2	3	4	5
age com iniciativa de forma sustentada, mesmo diante de riscos pessoais.	1	2	3	4	5
é capaz de falar sobre questões de injustiça e convicção pessoal, mesmo que arrisque uma demissão.	1	2	3	4	5

minimiza o sucesso pessoal para evitar desconfortar outros menos bem sucedidos.	1	2	3	4	5
comporta-se de maneira desinteressada, mesmo quando há oportunidades para maximizar o seu ganho próprio.	1	2	3	4	5
mostra preocupação e cuidado com os colegas.	1	2	3	4	5
usa apenas os recursos necessários para responder às exigências de qualquer situação.	1	2	3	4	5
distribui recursos valiosos de maneira justa.	1	2	3	4	5
exerce um bom raciocínio ao decidir na melhor forma de direcionar as ações.	1	2	3	4	5
compreende a complexidade da maioria das situações ao fazer julgamentos.	1	2	3	4	5
resolve conflitos de maneira justa e objetiva.	1	2	3	4	5
envolve-se em projetos de longo prazo e que valham a pena, mesmo que arrisque a sua reputação pessoal.	1	2	3	4	5
avalia de forma eficiente e eficaz os requisitos exigidos por qualquer situação.	1	2	3	4	5
evita satisfazer os seus desejos às custas dos outros	1	2	3	4	5
lidera mudanças fundamentais, embora possam implicar sacrifício e risco pessoais.	1	2	3	4	5
mostra preocupações com as necessidades dos subordinados.	1	2	3	4	5
prioriza os interesses organizacionais em detrimento dos seus próprios interesses.	1	2	3	4	5

Refleta sobre a forma como desempenha o seu trabalho.

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

Sou um/a funcionário/a eficaz.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito/a com a qualidade do trabalho que desempenho.	1	2	3	4	5
Os meus colegas veem-me como alguém muito produtivo.	1	2	3	4	5
A minha chefia direta vê-me como um/a funcionário/a eficaz.	1	2	3	4	5

Introduza os últimos quatro dígitos do seu contacto telefónico.

--	--	--	--

Fim da parte I

Grata pela sua participação.

Parte II

Refleta como a sua chefia comunica.

Assinale uma das cinco alternativas possíveis.

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

A informação proveniente da minha chefia direta é realizada atempada e oportunamente.	1	2	3	4	5
A minha chefia direta comunica comigo frequentemente.	1	2	3	4	5
A comunicação proveniente da minha chefia direta é completa (inclui todos os fatos relevantes).	1	2	3	4	5
A minha chefia direta e eu comunicamos regularmente sobre as atividades diárias e as metas que devemos alcançar.	1	2	3	4	5
A minha chefia direta informa-me sobre o modo como as minhas tarefas/funções se enquadram nos objetivos globais da organização.	1	2	3	4	5
A minha chefia direta partilha frequentemente informação relacionada com o trabalho.	1	2	3	4	5
A comunicação proveniente da minha chefia direta é adequada.	1	2	3	4	5
A comunicação proveniente da minha chefia direta é clara e precisa.	1	2	3	4	5
Partilho frequentemente informação e ideias com a minha chefia direta.	1	2	3	4	5
Eu e a minha chefia direta tentamos em conjunto identificar a melhor maneira de desempenhar as minhas tarefas.	1	2	3	4	5
A partilha de informação com a minha chefia direta vai além da mera orientação sobre como devo fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5
O processo de comunicação é realizado nos dois sentidos (e.g. de mim para a chefia direta e da chefia direta para mim)	1	2	3	4	5
A minha chefia direta encoraja a existência de uma comunicação aberta.	1	2	3	4	5

Responda com base na forma como se sente no seu ambiente de trabalho.

Assinale uma das cinco alternativas possíveis.

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

Molestado/incomodado	1	2	3	4	5
Cheio de energia	1	2	3	4	5
Motivado	1	2	3	4	5
Ativo	1	2	3	4	5
Feliz	1	2	3	4	5
Agressivo	1	2	3	4	5
Entusiasmado	1	2	3	4	5
Tenso	1	2	3	4	5
Otimista	1	2	3	4	5
Deprimido/abatido	1	2	3	4	5
Alerta	1	2	3	4	5
Preocupado	1	2	3	4	5
Bem-disposto	1	2	3	4	5
Irritado	1	2	3	4	5
Ansioso/inquieto	1	2	3	4	5

Enumere alguns dados pessoais que serão utilizados apenas para fins estatísticos. As suas respostas são confidenciais. Assinale com um X a opção que se adequa a si.

Sexo

Sexo Feminino	
Sexo masculino	



Outro	
-------	--

Idade	
-------	--

Escolaridade

Até ao 9º ano	
Entre o 10º e o 12º ano	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

Introduza os últimos quatro dígitos do seu contacto telefónico.

--	--	--	--

Fim do questionário.

Grata pela sua participação.