



Instituto Superior de Línguas e Administração

**A LIDERANÇA AUTÊNTICA E O SEU PAPEL NAS ORGANIZAÇÕES
AUTENTIZOTICAS**

António José dos Santos Costa

Leiria

Abril de 2015



Instituto Superior de Línguas e Administração

A LIDERANÇA AUTÊNTICA E O SEU PAPEL NAS ORGANIZAÇÕES
AUTENTIZOTICAS

António José dos Santos Costa

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos
sob a orientação da Professora Doutora Isabel Maria Vilaça Tavares de Campos

Leiria

Abril de 2015

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Isabel Maria Vilaça Tavares de Campos, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho nº 16960/2010 da DGES, publicado na 2ª Série do Diário da República, em 9 novembro de 2010.

Dedico este trabalho aos meus pais e aos meus queridos filhos Margarida, Adriana e Bernardo que são a razão da minha vida.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à minha orientadora e amiga, Professora Doutora Isabel Vilaça, pessoa inextinguível no apoio e na motivação que me foi dando para a realização deste trabalho. Sem os seus conselhos, a sua experiência e sentido de ajuda este trabalho não seria realizado. No mundo deveriam existir mais pessoas assim. O meu sincero agradecimento, reconhecimento e profunda estima e admiração.

Em segundo lugar quero agradecer aos meus pais por me terem acompanhado e apoiado em mais esta jornada da minha vida. Não foi um percurso isento de obstáculos mas vocês sempre me apoiaram de forma incondicional ajudando desta forma a superar as dificuldades. Aos meus filhos, Margarida, Adriana e Bernardo, pela paciência e compreensão pelo tempo que lhes tive ausente, vocês são o ar que respiro.

Em terceiro lugar quero deixar uma palavra de apreço e de gratidão às chefias das várias empresas que me facultaram a oportunidade de realizar este trabalho.

Por último e não menos importantes aos amigos. Sem eles não poderíamos viver. Um agradecimento muito especial a quem acreditou nas minhas capacidades, nunca me abandonando fazendo com que eu também acreditasse. Aos restantes que de uma forma direta ou indireta contribuíram para a concretização desta dissertação.

Resumo

O presente trabalho situa-se no domínio do comportamento organizacional e tem como objetivo principal compreender se a liderança autêntica é promotora de um clima organizacional autenticizótico. Em concreto, analisou-se como se relacionam as quatro dimensões da liderança autêntica, *Orientação moral, transparência relacional, autoconsciência e processamento equilibrado de informação* (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson, 2008), com as seis dimensões que segundo Rego & Souto (2003a,b) caracterizam as organizações autenticizóticas (Kets de Vries, 2001), sendo estas: *espírito de camaradagem, credibilidade e confiança no superior, comunicação aberta e franca como superior, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade e conciliação trabalho-família*. Foi também nosso objectivo estudar a influência de algumas variáveis sociodemográficas na liderança autêntica. Para o efeito, realizou-se uma amostra de conveniência com cerca de 245 inquiridos, maioritariamente do distrito de Leiria, que responderam de forma voluntária ao questionário *LACA* (Liderança Autêntica e Climas Autenticizóticos).

Os resultados obtidos apontam para uma relação positiva entre a liderança autêntica e os climas organizacionais autenticizóticos, sendo a *Moral* e a *Credibilidade e Confiança no Superior* a relação mais significativa. Relativamente à relação entre a liderança autêntica e alguns dados sociodemográficos, concluiu-se que, indivíduos com maiores níveis de escolaridade percebem todas as dimensões de liderança autêntica de forma mais vincada, que os participantes detentores de rendimentos mais elevados mostram as opiniões mais favoráveis em termos de autenticidade dos seus líderes, e que os inquiridos com vínculos laborais mais precários demonstram uma baixa percepção de liderança autêntica nos seus líderes.

Palavras-chave: Liderança Autêntica, Clima Organizacional Autenticizótico, Cultura.

Abstract

The following work it is in the domain of the organizational behavior and has, in his main objective, to understand if the authentic leadership promotes an authenticizotic organizational climate.

In concrete, it has been analyzed how the four dimensions of the authentic leadership are related, Internalized moral Perspective, Relational Transparency, Self-awareness and Balanced Processing of information (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, and Peterson, 2008), with the six dimensions

that, like Rego&Souto (2003a,b) characterize the authentizotic organizations (Kets de Vries, 2001), that are: Comradely Spirit, Credibility and Confidence in the Superior, Open Communication like Superior, Learning Opportunities and Personal Development, Equity and Conciliation work-family. It was also our objective to study the influence of some sociodemographic varieties in the authentic leadership. For the effect, it was realized a convenience sample with about 245 respondents, majority of the district of Leiria, that has respond in a volunteer way to the LACA (Authentic Leadership and Authentizotic Climates) quiz.

The results shows a positive relation between the authentic leadership and the authentizotic organizational climates, which the relation between Internalized Moral Perspective and Credibility and Confidence in the Superior is the most significant. In the case of the relation between the authentic leadership and some sociodemographic data, it has been concluded that, individuals with higher levels of scholarship, perceive all the dimensions of the authentic leadership in a strongest way; that the participants that have higher income show the most favorable opinion in terms of authenticity of his leaders and the inquired with less conditions in bond work shows a low perception of authentic leadership in his leaders.

Key-words: Authentic Leadership, Authentizotic Organizational Climates, Culture

Índice

Introdução.....	1
PARTE I.....	5
REVISÃO DA LITERATURA.....	5
1. Liderança.....	7
2. Autenticidade.....	8
3. Liderança autêntica.....	10
3.1. Modelo de liderança autêntica de lilies.....	11
3.2. Modelo de liderança autêntica de Gardner e colaboradores.....	12
3.3. Modelo de liderança de Walumbwa e colaboradores.....	13
4. Clima Organizacional Autentizótico.....	17
4.1. Cultura organizacional.....	17
4.2. Clima organizacional.....	19
4.3. Diferenças e semelhanças entre clima e cultura organizacional.....	22
4.4. Dimensões do Clima Organizacional.....	23
4.5. Organizações autentizóticas.....	25
PARTE II.....	33
ESTUDO EMPÍRICO.....	33
5. Metodologia Geral.....	35
5.1. Problema, Objetivos e Hipóteses.....	35
5.2. Método.....	36
5.2.1. Caracterização da amostra.....	36
5.2.2. Instrumentos de recolha de dados.....	43
5.2.2.1. Instrumento de avaliação da liderança autêntica.....	43
5.2.2.2. Instrumento de avaliação dos climas autentizóticos.....	44
5.2.3. Procedimentos formais e éticos.....	45
5.3. Tratamento Estatístico dos Dados.....	46
5.4. Fiabilidade Estatística dos Instrumentos de Medida.....	47
5.4.1. Fiabilidade do instrumento de liderança autêntica.....	47
5.4.2. Fiabilidade do instrumento de climas autentizóticos.....	48
6. Resultados.....	51
6.1. Estatísticas Descritivas dos Instrumentos de Medida.....	51
6.1.1. Estatísticas descritivas da medida de liderança autêntica.....	51
6.1.2. Estatísticas descritivas do instrumento de climas autentizóticos.....	52

6.2.	Correlações entre os Fatores dos Instrumentos de Medida	54
6.2.1.	Correlações entre os fatores da medida de liderança autêntica.	54
6.2.2.	Correlações entre os fatores da medida de climas autenticizóticos.	55
6.3.	Testes das Hipóteses	56
6.3.1.	Relação entre a liderança autêntica e os climas autenticizóticos (H1).	56
6.3.2.	Relação entre a idade e as percepções de liderança autêntica (H2).	57
6.3.3.	Influência do sexo nas percepções de liderança autêntica (H3).	58
6.3.4.	Influência da escolaridade nas percepções de liderança autêntica (H4).	59
6.3.5.	Relação entre o tempo de serviço e as percepções de liderança autêntica (H5). ..	61
6.3.6.	Influência do tipo de vínculo com a organização nas percepções de liderança autêntica (H6).	62
6.3.7.	Influência do setor de atividade profissional nas percepções de liderança autêntica (H7).	65
6.3.8.	Influência do rendimento líquido mensal nas percepções de liderança autêntica (H8).	66
7.	Conclusões.....	69
8.	Bibliografia.....	73
	ANEXOS.....	81

Índice de Figuras

<i>Figura 1.1. Definições de Liderança.</i>	<i>7</i>
<i>Figura 3.1. Dimensões e características da liderança autêntica.</i>	<i>14</i>
<i>Figura 3.2. Variáveis do clima organizacional.</i>	<i>21</i>
<i>Figura 5.1. Exemplos de stressores organizacionais e potenciais efeitos perversos do stress.</i>	<i>26</i>
<i>Figura 5.2. Características das organizações autenticizóticas.</i>	<i>30</i>
<i>Figura 7.1. Pontuações médias da medida de liderança autêntica e respetivos fatores.</i>	<i>52</i>
<i>Figura 7.2. Pontuações médias da medida de climas autenticizóticos e respetivos fatores.</i>	<i>54</i>
<i>Figura 7.3. Pontuações médias dos quatro fatores de liderança autêntica em função da escolaridade.</i>	<i>61</i>

<i>Figura 7.4. Pontuações médias dos quatro fatores de liderança autêntica em função do vínculo com a organização.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 7.5. Pontuações médias dos quatro fatores de liderança autêntica em função do rendimento líquido mensal.</i>	<i>68</i>

Índice de Quadros

<i>Quadro 6.1 Frequências Absolutas e Relativas da Amostra segundo o Género e as Classes Etárias.....</i>	<i>38</i>
<i>Quadro 6.2. Frequências Absolutas e Relativas dos Níveis de Escolaridade.....</i>	<i>39</i>
<i>Quadro 6.3. Frequências Absolutas e Relativas da Amostra segundo as Classes Etárias e a Escolaridade em Função do Sexo</i>	<i>40</i>
<i>Quadro 6.4. Distribuição da Amostra Segundo o Tempo de Serviço na Empresa e o Sexo .</i>	<i>41</i>
<i>Quadro 6.5. Distribuição da Amostra Segundo o Vínculo com a Empresa e o Setor de Atividade Profissional</i>	<i>41</i>
<i>Quadro 6.6. Frequências Absolutas e Relativas do Rendimento Líquido Mensal.....</i>	<i>42</i>
<i>Quadro 6.7. Frequências Absolutas e Relativas da Amostra segundo o Rendimento Líquido Mensal e o Setor de Atividade em Função do Sexo</i>	<i>43</i>
<i>Quadro 6.8. Pontuações Médias, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total dos itens da Medida de Liderança Autêntica e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach Total sem o Respetivo Item.....</i>	<i>47</i>
<i>Quadro 6.9 Fiabilidade Estatística da Medida de Liderança Autêntica.</i>	<i>48</i>
<i>Quadro 6.10 Pontuações Médias, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total dos Itens da Medida de Climas Autentizóticos e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach Total sem o Respetivo Item.....</i>	<i>49</i>
<i>Quadro 6.11 Fiabilidade Estatística da Medida de Climas Autentizóticos.....</i>	<i>50</i>
<i>Quadro 7.1 Pontuações Mínimas, Máximas e Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da Medida de Liderança Autêntica e Respetivos Fatores.....</i>	<i>51</i>
<i>Quadro 7.2 Pontuações Mínimas, Máximas e Médias, Desvios-Padrão e erros-Padrão da Medida de Climas Autentizóticos e Respetivos Fatores.</i>	<i>53</i>
<i>Quadro 7.3. Coeficientes de Correlação de Pearson entre os Fatores da Medida de Liderança Autêntica e com a Medida na sua Globalidade</i>	<i>55</i>

Quadro 7.4. Coeficientes de Correlação de Pearson entre os Fatores da Medida de Climias Autentizóticos e com a Medida na sua Globalidade.....	56
Quadro 7.5. Coeficientes de Correlação de Pearson entre a Liderança Autêntica e os Climias Autentizóticos e Respetivos Fatores	57
Quadro 7.6. Coeficientes de Correlação de Pearson entre a Liderança Autêntica e a Idade	58
Quadro 7.7. Pontuações Médias e Desvios-Padrão dos Fatores de Liderança Autêntica em Função do Sexo: Testes Univariados	59
Quadro 7.8. Pontuações Médias e Desvios-Padrão dos Fatores de Liderança Autêntica em Função da Escolaridade: Testes de Kruskal-Wallis	60
Quadro 7.9. Coeficientes de Correlação de Pearson entre a Liderança Autêntica e o Tempo de Serviço na Organização.....	62
Quadro 7.10. Pontuações Médias e Desvios-Padrão dos Fatores de Liderança Autêntica em Função do Vínculo com a Organização: Testes Univariados	63
Quadro 7.11. Diferenças entre as médias dos Fatores de Liderança Autêntica em Função do Tipo de Vínculo com a Organização: Testes de Comparação Múltipla	64
Quadro 7.12. Pontuações Médias e Desvios-Padrão dos Fatores de Liderança Autêntica em Função do Setor de Atividade Profissional: Testes Univariados	66
Quadro 7.13. Pontuações Médias e Desvios-Padrão dos Fatores de Liderança Autêntica em Função do Rendimento Líquido Mensal: Testes Univariados	67

Introdução

O tema da liderança tem um forte apelo tanto para aqueles que lideram, como para aqueles que são liderados.

Embora o termo liderança venha sendo usado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa, alguns investigadores acreditam que ela tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã.

Fieldler (1967, p.3) afirma que:

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A República de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema.

Isto permite-nos pensar que a liderança tem sido investigada desde há muito, sendo esta uma das razões para que existam variadíssimas interpretações deste conceito. De facto, ao recuar no tempo, podemos constatar que alguns teóricos se preocuparam em estudar mais especificamente o que o líder é, buscando traços ou características de personalidade que sejam responsáveis pela sua eficácia. Outros seguiram um rumo diferente, procurando entender aquilo que o líder faz, delineando assim diferentes estilos de liderança. Outros ainda procuraram analisar a liderança em função das circunstâncias que determinam a eficácia, tentando encontrar as variáveis do meio ambiente que possam influenciar o desenvolvimento da relação líder-seguidor.

Cronologicamente, a sequência histórica do estudo da liderança mostra várias etapas. A teoria dos traços originou-se de pesquisas disponíveis a respeito da liderança no período compreendido entre 1904-1948. Essas mesmas pesquisas conseguiram isolar 34 traços de personalidade considerados como de grande importância em bons líderes (Bergamini, 1994). Entre eles estão a sociabilidade, a visão, a integridade, a autoconfiança, a estabilidade emocional e o controle.

O enfoque no estilo de liderança aparece na década de 50 no pós-guerra, especialmente nos Estados Unidos. Nessa época foram criados inúmeros instrumentos de análise do comportamento em liderança, principalmente questionários.

A contribuição destes investigadores, foi mais direcionada ao estudo do líder em si, passando um pouco ao lado de variáveis como as circunstâncias ambientais que envolvem o vínculo líder-seguidor. É neste sentido que vão aparecer as teorias situacionais que possuem como principal foco de interesse o estudo do comportamento contingente em liderança. A

ênfase deixa de ser colocada somente no líder, passando a ser estudadas as características comportamentais dos liderados (Bergamini, 1994).

O ambiente organizacional, bem como as características comportamentais dos liderados, passa agora a fazer parte integrante das investigações na ciência da liderança. Estes estudos propõem que seria possível as organizações terem bons líderes desde que lhes dispensem treino adequado e promovam um ambiente favorável onde possam agir com eficácia (Hampton, Summer & Weber, 1978). Os contributos de Fiedler (1965), Vroom e Yetton (1973) entre outros, foram fundamentais para o desenvolvimento desta etapa do estudo da liderança.

Com estes avanços houve a necessidade de reformular as ideias relativamente à teoria dos traços. Assim, se para os teóricos iniciais, o traço de liderança era inato, agora, com os teóricos da contingência, essa característica pode ser desenvolvida, sendo dado a entender que qualquer um pode ser líder, bastando para tal que seja preparado.

Muito se investigou e escreveu até aos nossos dias e todas as teorias deram, de algum modo, um contributo para cimentar o conceito da liderança. Um longo caminho foi percorrido desde a teoria dos traços até às abordagens mais contemporâneas (teorias neocarismáticas, onde se insere a liderança carismática, a transformacional, a transacional e a transcendental), a que Cunha e Rego (2009) também designam de liderança baseada em valores.

Escândalos ocorridos por todo o mundo na última década, onde a ausência de valores morais e éticos foram por demais evidentes, fomentaram a desconfiança das sociedades, quer seja em relação a líderes empresariais, quer seja em relação a líderes mundiais (Ribeiro, Rego & Cunha, 2013). É neste contexto que vai surgir, nos Estados Unidos, a partir de trabalhos de Luthans e Avolio (2003), a teoria da liderança autêntica. Esta teoria tem como princípios a positividade e moralidade do líder, bem como um relacionamento de confiança entre líderes e liderados.

Estudos realizados nos Estados Unidos indicaram existir vantagens neste tipo de liderança, aparecendo relacionada a níveis superiores de motivação, de satisfação e de comprometimento dos liderados, melhorando o desempenho organizacional (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). O bem-estar e a felicidade no trabalho, o compromisso dos colaboradores e o comprometimento organizacional são também afetados positivamente neste tipo de liderança (Jensen & Luthans, 2006).

É em 2008 que Walumbwa e colaboradores criam um instrumento de medida para a liderança autêntica. Este instrumento denominado de ALQ - *Authentic Leadership Questionnaire*, é constituído por quatro dimensões, sendo elas, a *autoconsciência*, a

transparência relacional, o processamento equilibrado de informação e a moral internalizada.

Do mesmo modo que a liderança autêntica surge como uma resposta à constatação de que a ausência de valores éticos e morais no meio organizacional não assegura o desempenho sustentável das organizações, também o conceito de clima organizacional autenticizótico aparece como uma alternativa aos ambientes “insalubres”, tendo estes repercussões dramáticas na saúde dos profissionais (Kets de Vries, 2001).

A noção de organizações autenticizóticas, sugerida por Kets de Vries (2001), capta a essência dos ambientes de trabalho que podem ser uma fonte de significado e crescimento para os colaboradores, podendo ser desta forma uma âncora para a saúde e para o bem-estar psicológico, e ainda uma forma de desenvolver a autoestima.

Autenticizótico é um neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos: *authentikos* e *zotikos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é “vital para a vida” das pessoas, facultando-lhes sentido de equilíbrio, de realização pessoal, de competência, de autonomia e de iniciativa fornecendo, desta forma, significado para as suas vidas (Kets de Vries, 2001).

As organizações autenticizóticas são, portanto, aquelas que ajudam os seus colaboradores a conseguir o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida organizacional, aquelas em que a lealdade, credibilidade, confiança, justiça, proximidade, transparência (Kets de Vries, 2001) e frontalidade bem dirigida (Barroso, 2011) está presente, evitando desta forma a insalubridade psicológica.

Inspirando-se neste conceito de organizações autenticizóticas, Rego e seus colaboradores (Rego, 2004; Rego & Cunha, 2003; Rego & Souto, 2003 a) b); Rego & Souto, 2004) operacionalizaram o constructo de clima autenticizóticos, sendo este composto por seis dimensões. São elas o *espírito de camaradagem*; a *credibilidade e confiança no superior*; a *comunicação aberta e franca com o superior*; as *oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal*; a *equidade* e a *conciliação trabalho-família*.

Os estudos que até agora se realizaram, tanto em Portugal como no Brasil, apontam no sentido de que organizações com climas autenticizóticos promovem a saúde e o desempenho dos profissionais (Rego & Souto, 2004), o empenhamento organizacional afetivo, o bem-estar, menor stress (Gomes, Cunha & Rego, 2006; Rego & Cunha, 2008) e menor vontade em abandonar a organização (Macedo, 2008).

Assim, nesta investigação, é nosso objetivo perceber se a liderança autêntica é promotora de características autenticizóticas nos climas das organizações. É também nosso objetivo perceber a influência das variáveis sociodemográficas nos constructos em estudo.

A presente investigação está dividida em duas partes: a primeira, designada de revisão da literatura, integra, no primeiro capítulo, conceitos, definições, teorias e modelos da liderança autêntica; no segundo capítulo são descritos, primeiramente, os conceitos de clima e cultura, para enquadrar o constructo de clima autenticizótico, central na nossa investigação. Este é depois definido e são abordados os reflexos destes climas nos colaboradores e nas organizações, com base na investigação produzida até ao presente.

A segunda parte – o estudo empírico – descreve a metodologia e os instrumentos utilizados, assim como a apresentação, a análise e a discussão dos resultados. Faz ainda parte deste capítulo, a apresentação dos objetivos e das hipóteses, a caracterização da amostra, a definição dos procedimentos de recolha de dados, assim como os procedimentos de análise estatística. São também enunciadas as limitações da investigação. Por último, apresenta-se a conclusão do estudo e sugestões para futuras investigações.

PARTE I

REVISÃO DA LITERATURA

1. Liderança

Como já foi referido, o tema da liderança tem sido explorado ao longo dos tempos, muito em parte pelo facto de se entender que a liderança é uma condição de sucesso nas organizações. Todavia, isso não é sinónimo de uma visão uniforme sobre o tema, havendo mesmo teóricos do comportamento organizacional que não lhe reconhecem sequer existência (Luthans, 1995).

Independentemente das inúmeras definições existentes, “quase tantas quantas as pessoas que se dedicaram ao tema” (Bass, 1990, citado em Cunha & Rego, 2005), uma primeira ideia que importa reter é a de que liderar implica a existência de um indivíduo que tem capacidade de influenciar outros.

Como exemplo do que acabamos de referir, e por forma a melhor se compreender este conceito, apresentamos na figura seguinte algumas definições de liderança.

<i>Autor (es)</i>	<i>Definição de Liderança</i>
Fidler (1965, p. 115)	“A liderança é uma relação pessoal onde um indivíduo dirige, coordena e supervisiona outros no desempenho de tarefas comuns.”
Ervilha (2008, p.54)	“É influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objectivo claro e definido, que busca os resultados desejados”.
Syroit (1996)	“É um conjunto de atividades de um individuo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo.”
Pelletier (1999, cit. In Cunha et al., 2007, p. 332)	“ É a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objetivos definidos.”
Palma et al. (2011, p. 73)	“É uma rede viva e dinâmica, em que líder e colaboradores contribuem ativamente para esse aglomerado de relações e para o alcance de resultados.”

Figura 1.1. Definições de Liderança.

Tendo em consideração as definições acima descritas, torna-se entendível que para uma liderança eficaz, além do importante papel do líder, afigura-se não menos importante o contributo dos liderados e a interação entre ambos.

A pluralidade conceptual existente nesta temática reflete divergências profundas sobre o significado da liderança, trilhando assim diferentes caminhos de reflexão e investigação, retirando daí diferentes interpretações dos resultados obtidos.

É esta mesma diversidade que torna este tema tão interessante, aliciante e evolutivo, contribuindo como uma fonte de conhecimento, que nas suas diversas perspectivas pode favorecer uma compreensão mais abrangente do fenómeno (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2006).

Em certa medida, as definições retratam as metamorfoses ocorridas ao longo dos anos; desde a liderança baseada nos traços passando pelas teorias do comportamento não esquecendo as teorias contingenciais/situacionais e mais recentemente as teorias neocarismáticas, muita investigação, muitos estudos se fizeram em prol desta temática.

A liderança autêntica é uma teoria emergente e insere-se nas teorias contemporâneas. Para melhor se compreender este novo constructo, iremos abordar inicialmente o conceito de autenticidade, já que este é fulcral na teoria em estudo.

2. Autenticidade.

A autenticidade é um conceito chave na essência da teoria da liderança autêntica. Como tal, é fundamental que se compreenda este conceito. Com origem na filosofia grega, o constructo da autenticidade tem vindo a ser investigado ao longo dos tempos.

Carl Rogers (1959, 1963) e Abraham Maslow (1968, 1971), dois psicólogos humanísticos, em muito contribuíram para a explicação deste conceito. Estes autores centraram a sua atenção no desenvolvimento de indivíduos que se encontram em sintonia consigo próprios e que se veem com clareza e exatidão. Independentes das expectativas dos outros em relação a si próprios, estes indivíduos são suscetíveis de melhores escolhas pessoais e detentores de fortes convicções éticas (Maslow, 1971 citado em Sousa, 2009).

Já Erickson (1995) tem uma abordagem diferente. Segundo o autor a autenticidade é “relativa”, pois uma pessoa ao não ser autêntica não implica que seja inautêntica. Segundo

este autor, os estados de autenticidade não são absolutos, podendo assim atingir maiores ou menores níveis de autenticidade ao longo do tempo.

Harter (2002) sugere que para ser autêntico o indivíduo deve alinhar os pensamentos, emoções, crenças valores e sentimentos com as ações, ou seja, de ser fiel a si mesmo.

Kernis (2003) vai mais longe. Na perspetiva deste autor, autenticidade é mais do que ser-se fiel a si próprio, ele defende que a autenticidade produz elevados níveis de autoestima, ou seja, quando os indivíduos se conhecem e aceitam a si próprios, com as suas forças e fraquezas, eles apresentam uma autoestima sólida, em vez de frágil e fraca. Kernis defende que um nível ideal de autoestima envolve um sentimento de autovalorização, que resulta da capacidade de lidar como os desafios da vida de forma positiva (Vilaça, 2012). Ainda segundo o mesmo autor, o facto de “ser-se fiel a si mesmo” é a fonte para as escolhas comportamentais e relacionais, nas quais o individuo é valorizado por aquilo que é, e não por aquilo que consegue (Vilaça, 2012).

Segundo Kernis, a autenticidade é composta por quatro componentes distintas: autoconsciência, processamento imparcial, ação, e orientação relacional (2003, p.13).

A *autoconsciência* está relacionada com o conhecimento e com a confiança nos sentimentos, desejos e motivações próprias. Refere-se ainda à compreensão das próprias forças e fraquezas (op. cit., p.13).

O segundo componente, *processamento imparcial* (unbiased processing), ou *tratamento imparcial* envolve a aceitação dos aspetos positivos e negativos do indivíduo, avaliando-se de forma objetiva, não criando ilusões pouco saudáveis para a sua vida e que não sejam concordantes com aquilo que ele realmente é (op. cit., p.14).

A *ação* é o terceiro elemento do modelo de Kernis. Ela reflete a forma como o individuo age, sendo esta ação consonante como os valores e as crenças próprias, não atuando para agradar a terceiros, obter benefícios próprios ou para evitar punições.

O quarto componente da autenticidade – *orientação relacional* – diz respeito à abertura, sinceridade e honestidade com que o individuo se relaciona com os outros. Esta relação autêntica conduz a relações saudáveis e satisfatórias entre os indivíduos, promovendo a transparência do líder e inculcando nas equipas o desenvolvimento do autoconhecimento e da autorregulação (Petit, 2009).

De um modo geral, podemos dizer que a autenticidade é percebida como estando associada à sinceridade, honestidade e integridade (Goffee & Jones, 2005).

3. Liderança autêntica.

Pode considerar-se o ano de 2003 como o marco decisivo no aparecimento do conceito de liderança autêntica, simultaneamente no mundo empresarial e no mundo acadêmico (Vilaça, 2012, p.146).

Os escândalos ocorridos em muitas empresas e o conseqüente descrédito dos líderes motivados pela falta de ética, pela incoerência entre palavras e ações, foram mais que razão para Bill George, no seu livro “*True north, discovering your authentic leadership*”, editado em 2003, defender que a liderança deve ser guiada por valores internos. Esta liderança, a que o autor chamou de autêntica, é caracterizada por uma profunda autoconsciência e uma autorregulação do comportamento.

Segundo o autor, a liderança não é um estilo adotado por quem tem de chefiar, pois os verdadeiros líderes são autênticos; eles orientam a sua ação pela razão mas também pelo coração, tomando as decisões baseadas em princípios e não em interesses próprios (George, 2005, 2007).

Para o autor, empresas com uma cultura de transparência, onde a integridade do líder, a satisfação do cliente e o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores, estão em sintonia, são empresas de sucesso (Gardner & Schermerhorn, 2004). Nestas organizações o líder transforma-se num exemplo para todos os colaboradores, disseminando características como a transparência, a confiança e a integridade, promovendo desta forma climas moralmente saudáveis (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Se no mundo empresarial Bill George, ciente da importância da liderança no sucesso das organizações, é o impulsionador desta temática, no mundo acadêmico, também em 2003, Luthans e Avolio, publicam o capítulo “*Authentic leadership development*”, inserido na obra *Positive Organizational Scholarship*, definindo a liderança autêntica como:

A process that draws from both positive psychological capital capacities and a highly developed organizational context, which results in both great self-awareness and self-regulated positive behavior on the part of the leaders and associates, fostering positive self-development. The authentic leader is confident, hopeful, optimistic, resilient, transparent, moral/ethical, future oriented, and gives priority to developing associates to be leaders. The authentic leader is true to him/herself and the exhibited behavior positively transforms associates into leaders themselves. (Luthans & Avolio, 2003, p.243)

Segundo os autores, a liderança autêntica traduz-se, portanto, na capacidade do indivíduo em desenvolver os seus próprios comportamentos positivos, através de um processo que designam de capacidades psicológicas positivas. Ainda segundo os autores, o líder, ao ser verdadeiro nas suas crenças e valores e ao exibir um comportamento autêntico, prioriza e enfatiza o crescimento e desenvolvimento dos seus seguidores, para que também eles se tornem líderes (Vilaça, 2012).

Com efeito, ainda no decorrer de 2002, Luthans refere que o papel da liderança no desenvolvimento de contextos organizacionais positivos é relevante, acrescentando que as investigações realizadas, apontam para a existência relacional entre o otimismo dos líderes e o otimismo dos colaboradores, com resultados a nível do desempenho e do bem-estar (Vilaça, 2012).

Luthans e Avolio, com o artigo publicado em 2003, abriram caminho para que no meio académico inúmeras questões em torno da liderança autêntica surgissem. Todas elas procuraram tornar mais claro o construto, respondendo a interrogações como: o que é que constitui a liderança autêntica? Como pode ser medida? Pode ser desenvolvida ou é inata? Que impacto tem nos colaboradores? (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).

A fim de encontrarem respostas a estas e outras questões relacionadas com este conceito de liderança autêntica, académicos e profissionais reuniram-se em 2004 numa cimeira organizada pelo Instituto Gallup. Como resultado desta cimeira, em 2005 foi publicado um número da revista *Leadership Quarterly* inteiramente dedicado ao tema (Avolio & Gardner, 2005). Estava dado o mote para o desenvolvimento de modelos de liderança autêntica e para a construção de instrumentos de medida do conceito (Klenke, 2007).

3.1. Modelo de liderança autêntica de Ilies.

Foram vários os modelos de liderança autêntica propostos. Ilies, Morgeson, & Nahrgang (2005), seguindo o caminho traçado por Kernis (2003) com o desenvolvimento do conceito de autenticidade e respetiva teoria, propõem um modelo de liderança autêntica composto por quatro componentes: *autoconsciência*, *tratamento imparcial*, *comportamento autêntico* e *orientação relacional autêntica*.

No que respeita à *autoconsciência*, segundo os autores, esta refere-se à importância do autoconhecimento do líder, afirmando que “knowing oneself and being true to one self are essential qualities to authentic leadership” (p. 377). Ainda segundo os autores, existe uma

relação direta entre a autoconsciência, a autoestima, e a autoeficácia, ou seja, o facto de ter um conhecimento perfeito das crenças, dos valores, motivações bem como das suas limitações, gera sentimentos positivos em relação ao valor próprio, acreditando assim na capacidade de atingir objetivos. Relativamente à relação com os colaboradores, os líderes autênticos promovem objetivos de grupo, energizando desta forma o entusiasmo, a confiança, a cooperação e a responsabilização em relação ao trabalho e aos resultados (Ilies et al., 2005).

No que diz respeito ao *tratamento imparcial*, ele é entendido como o cerne da integridade e do caráter pessoal e está relacionado com o tratamento de informação relevante de si próprio. Este *tratamento imparcial* leva o individuo a aceitar as forças e fraquezas, sem que esteja presente um processo de defesa que de certa forma vá impossibilitar este autoconhecimento.

Relativamente ao *comportamento autêntico*, este refere-se à congruência que o líder deve ter entre as palavras e as ações, não sucumbindo a pressões ou recompensas externas (Ilies et al., 2005), seguindo o caminho previamente traçado, gerando desta forma confiança nos colaboradores.

O quarto e último componente, a *orientação relacional* autêntica, refere-se essencialmente à criação de relações de abertura e de confiança mútua entre líderes e liderados. O líder, ao partilhar conhecimento e informação com o grupo vai criando um ambiente de confiança, resultando daí uma maior satisfação dos colaboradores e um maior nível de produtividade (Ilies et al., 2005).

De acordo com Ilies et al. (2005), a junção destes quatro componentes conduz ao aumento da confiança e bem-estar dos colaboradores, vendo no líder um modelo.

3.2. Modelo de liderança autêntica de Gardner e colaboradores.

Este modelo de liderança autêntica enfatiza os processos de desenvolvimento dos seguidores, tendo como elementos centrais, a autoconsciência e a autorregulação. Com efeito, Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005), acreditam que a história pessoal do líder (influências familiares, experiência profissional, a superação de obstáculos ao longo da vida, sejam eles de qualquer natureza, a doença ou morte de alguém muito próximo), podem despoletar o desenvolvimento da liderança autêntica. Segundo os autores, estes acontecimentos funcionam como impulsionadores de uma maior autoconsciência, transformando as adversidades em oportunidades de crescimento e de desenvolvimento pessoal.

O segundo elemento fundamental do modelo de Gardner e colaboradores é a autorregulação do líder, sendo este elemento constituído por quatro características distintas: a *internalização*, o *comportamento autêntico*, a *transparência relacional* e o *tratamento equilibrado de informação*.

A *internalização* define que a motivação do líder vem do seu *self*, é intrínseco ao líder e não resulta de forças exteriores ou expectativas de terceiros. O segundo, o *comportamento autêntico*, refere-se à congruência entre as ações do líder com os seus valores, crenças, sentimentos e na capacidade em manter a linha de ação inicial, não sucumbindo a pressões de terceiros. Relativamente à *transparência relacional*, ela significa que o líder cria relações de proximidade com o grupo, revelando partilha de informação e confiança nas relações (Vilaça, 2012). Por fim, o *tratamento equilibrado de informação*, “expõe um comportamento imparcial em relação à informação que o líder recolhe sobre si próprio, de fontes externas ou internas” (Vilaça, 2012, p. 181).

O modelo desenvolvido por Gardner et al. (2005) pretende provar que líderes autênticos influenciam os seus seguidores pelos seus elevados níveis de autoconsciência e de autorregulação, sendo desta forma o líder um modelo para os outros. Por sua vez, os colaboradores tendem a confiar mais no líder, adotando comportamentos mais abertos e autênticos.

3.3. Modelo de liderança de Walumbwa e colaboradores.

O conceito de liderança autêntica definido por Walumbwa e colaboradores (2008) – cujo modelo iremos utilizar na nossa pesquisa – é definido como:

A pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive development (p.94).

Os autores realçam as particularidades do seu modelo, destacando-as sucintamente em quatro pontos: 1) que as capacidades psicológicas positivas e o clima ético positivo são promotores da liderança autêntica e vice-versa: 2) que a autoconsciência e a autorregulação estão refletidas naquilo que consideram elementos fundamentais da liderança autêntica, sendo estes, a moral internalizada, o processamento equilibrado da informação e a transparência relacional (relação transparente); 3) que os três elementos fundamentais (moral internalizada, processamento equilibrado de informação e transparência relacional) são as bases conceptuais

da liderança autêntica, Ou seja, segundo os autores, um líder autêntico é possuidor de um comportamento que promove um clima ético e as capacidades psicológicas positivas, conseguindo dessa forma uma maior autoconsciência. De igual forma, essa liderança autêntica deve promover relações transparentes entre líder e liderados e um tratamento mais justo e equilibrado da informação disponível (Walumbwa et al., 2008) 4) Por último, e não menos importante, o reconhecimento da importância do líder e do seguidor no desenvolvimento da liderança autêntica.

Como se constata, este modelo deriva de “ajustes” das concepções anteriores: o modelo de autenticidade de Kernis (2003), os quatro elementos fundamentais propostos por Ilies e colaboradores (2005) e a teoria desenvolvida por Gardner e colaboradores (2005).

No modelo, a liderança autêntica é apresentada como um conceito multidimensional que engloba a *autoconsciência*, a *transparência relacional*, o *processamento equilibrado de informação* e a *moral internalizada*.

Na figura seguinte poder-se-ão ver as dimensões e as respectivas características que este modelo contém.

Dimensão	Caraterísticas
<i>Autoconsciência</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Consciência dos seus pontos fortes e das fraquezas; - Tem uma noção exata da forma como os outros vêm as suas capacidades; - É conhecedor do impacto que cria nos outros.
<i>Transparência relacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Exibe níveis elevados de abertura com os outros, permitindo-lhes emitir opiniões e ideias; - Capaz de admitir os erros quando cometidos.
<i>Processamento equilibrado da informação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisa os dados relevantes antes de tomar qualquer decisão; - Solicita opiniões e pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.
<i>Moral internalizada</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelece elevado padrão moral e de conduta ética; - As suas ações refletem os seus valores; - Usa a liderança em prol do grupo.

Fonte: Adaptado de Walumbwa et al., (2008)

Figura 3.1. Dimensões e características da liderança autêntica.

Foi com base nestas dimensões que Walumbwa e colaboradores desenvolveram um instrumento de medida designado de *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ). A validação deste instrumento realizou-se em simultâneo em três continentes, no continente asiático com uma amostra Chinesa, no continente americano com uma amostra dos Estados Unidos e no

continente africano com uma amostra do Quênia. Com isto pretendia-se verificar se em culturas diferentes os resultados eram semelhantes. Os investigadores, na posse dos resultados, encontraram uma relação positiva entre a liderança autêntica, a satisfação e o desempenho dos colaboradores (Walumbwa et al., 2008).

Na língua de Camões, quatro investigações são dignas de registo: uma realizada no Brasil e três realizadas em Portugal.

No Brasil, num estudo realizado em duas empresas do setor público, foi encontrada uma relação positiva entre a liderança autêntica e o desempenho dos colaboradores. O investigador verificou que, quando os líderes são autênticos, emerge a afetividade positiva dos colaboradores, originando maiores níveis de criatividade e um melhor desempenho global (Vilas Boas, 2010).

Em Portugal, num primeiro trabalho com trabalhadores não docentes ligados a uma Universidade, constatou-se que existe uma correlação positiva entre a liderança autêntica e o empenhamento afetivo dos colaboradores no líder e na própria organização (Vitória, 2010).

Um segundo trabalho, realizado com uma amostra de 595 participantes veio reforçar a convicção de que a liderança autêntica energiza a criatividade e despoleta um maior entusiasmo com o trabalho (Sousa, 2009).

Já em 2012, realizou-se uma outra investigação, esta com 710 participantes, onde se verificou que a liderança autêntica e a espiritualidade organizacional se influenciam mutuamente (Vilaça, 2012).

Em suma, pelo exposto, pode afirmar-se com uma certa segurança que a liderança autêntica está associada ao bem-estar geral dos colaboradores e ao seu desempenho nas organizações onde prestam colaboração (Vilas Boas, 2010; Vitória, 2010; Walumbwa et al., 2008; Sousa, 2009). Por outro lado, a última investigação focada (Vilaça, 2012), associa a liderança autêntica ao desenvolvimento de um clima organizacional mais “próximo” dos colaboradores (onde existe sentido de grupo, alinhamento entre os valores do indivíduo e os da organização, sentido de que o trabalho realizado é útil para a comunidade envolvente, alegria no trabalho e perceção de que os valores pessoais são respeitados). Este resultado faz-nos supor que a liderança autêntica possa igualmente desencadear o aparecimento de climas organizacionais com características autenticizadoras que é, como já foi referido, o cerne da investigação que nos propomos realizar. Desta forma, no capítulo seguinte fazemos a apresentação do construto de organização autenticizadora, sugerido por Kets de Vries em 2001.

4. Clima Organizacional Autentizótico

De forma a melhor compreender o conceito de clima autentizótico, achamos de todo o interesse começar por clarificar as noções de clima e cultura.

Ao rever a literatura percebemos que estes conceitos aparecem, por vezes, como muito próximos (Neves, 2000). Sendo que no nosso estudo o conceito de clima organizacional têm maior relevância, interessa também compreender o que aproxima e distingue este conceito do de cultura organizacional.

4.1. Cultura organizacional.

A cultura organizacional é referida na literatura, de forma mais sistemática e aprofundada, a partir dos finais dos anos 70, surgindo como um conceito multidimensional, nem sempre com um significado claro (Neves e Lopes, citados em Gomes, Keating, Caetano & Cunha, 2000). Hofstede afirma mesmo que o termo cultura organizacional apareceu inicialmente como sinónimo de clima organizacional (2003, p.209). No entanto, pode constatar-se que a partir da publicação das obras *Corporate Cultures*, de Deal e Kennedy e *In Search of Excellence*, de Peters e Waterman, nos anos 80, o conceito de cultura organizacional tornou-se popular e alvo de atenção (Hofstede 2003, p.209). Este interesse deveu-se sobretudo à tomada de consciência, por parte do mundo empresarial e do mundo académico, da importância que o tipo de cultura organizacional tem na diferenciação das organizações bem-sucedidas, daquelas que dificilmente atingiam resultados.

Ainda segundo Hofstede, não existe uma definição única para este conceito. No entanto, a maioria dos autores que se debruçaram sobre a temática concordam que a cultura organizacional é:

- holística: refere-se ao todo como sendo mais do que a soma das partes;
- determinada historicamente: reflete a história da organização;
- relacionada com os estudos de antropólogos: na medida em que analisa aspectos como rituais e símbolos;
- construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização;
- suave: embora Peters e Waterman garantam aos seus leitores que “suave” é duro;
- difícil de mudar: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade. (2003, p.210)

A cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas e leis partilhadas pelos membros de uma determinada organização. Neste sentido Newstrom (2008) afirma que este conjunto de normas e leis das organizações, quando em contacto com os princípios morais, éticos e culturais dos colaboradores promove o desenvolvimento de um complexo sistema de relações de leis, costumes e valores que dará origem ao comportamento organizacional, único de cada organização.

O conceito de cultura organizacional, segundo Neves (2000), emerge do sistema social que se manifesta no modo de vida e que é interpretado através dos artefactos, da crença, do saber, da moral, da lei, dos costumes e dos hábitos que são adquiridos por um membro de uma sociedade. Aliás, Edgar Schein, um dos autores mais reconhecidos neste domínio, define a cultura organizacional, como o “conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras, que um grupo possui e que determina o modo como percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (1996, p.236). Segundo o mesmo autor, a cultura pode ser aprendida, expressa e desenvolvida por um grupo a partir de três níveis: a) os artefactos visíveis, ou seja, a maneira das pessoas se vestirem, os padrões de comportamentos, os mitos do grupo, os heróis, as histórias, os rituais, os símbolos, as normas e as políticas da empresa; b) as crenças e valores, que não são mais do que as filosofias, estratégias e metas, ou seja, são as regras, os princípios, as normas e os valores éticos que norteiam o comportamento de um grupo; c) pressupostos básicos compartilhados, que estão presentes nos valores e são as certezas tácitas ou inconscientes das pessoas, que são compartilhados pelo grupo e que conduzem a comportamentos que se mostram adequados na solução de problemas (Schein, 2001).

Na análise da cultura organizacional Hofstede (2003) lembra que a cultura nacional, ou mesmo regional, tem influência no seio das organizações e que é necessário começar por estudar a cultura da envolvente para se compreender a da própria organização. Investigações realizadas pelo autor ao longo de anos, em diversos países do Mundo, identificaram os valores culturais das diferentes nações e os reflexos que eles têm nos indivíduos e nas organizações.

No amplo estudo que levou a cabo, Hofstede (2003) caracterizou as culturas nacionais segundo quatro dimensões básicas: a relação entre o indivíduo e o grupo, que designou *individualismo/coletivismo*; a atitude face ao que é diferente, denominada *controlo da incerteza*; a atitude face às desigualdades sociais, a que chamou *distância hierárquica*; e a repartição dos papéis segundo o género, dimensão referida como *feminilidade/masculinidade*. Já em 2006, Hofstede integra uma quinta dimensão, que segundo o autor pode contribuir para compreender a eficácia organizacional, denominada *orientação para objetivo*.

De igual modo como a cultura nacional pode influenciar a cultura organizacional, a cultura individual também tem a sua influência (Jones & Brinkert, 2008; citado em Laneiro, 2011, p. 25), ao interagir com outras dimensões da existência do indivíduo, tais como a sua personalidade, as suas necessidades e as suas aspirações. Esta cultura, entendida também como familiar, poderá ter influência quando confrontada com as políticas e práticas das organizações que estão relacionadas com a conciliação trabalho-família.

Assim, podemos entender que a cultura organizacional é influenciada pela cultura nacional ou mesmo regional (Hofstede, 2003) e pela cultura individual e familiar (Jones & Brinkert, 2008) e que, por sua vez, a cultura do indivíduo vai interagir com as culturas dos outros membros e com as culturas dos grupos existentes na organização. Devido a todas estas influências, existem autores que se questionam se uma organização é detentora de uma cultura ou, em contrapartida, de várias culturas originárias dos diversos grupos que existem dentro da organização (Santos & Gonçalves, 2010). No entanto, e apesar das diferenças das culturas individuais, familiares, regionais ou nacionais, a organização procura construir uma cultura comum, uma cultura com um ADN próprio, que a diferencia das outras organizações e que cria aquilo que Schein denomina o cimento ou a cola da organização.

Como se concluiu por esta breve abordagem, apesar de estarmos em face de um conceito bastante comum nos dias de hoje, nem por isso a controvérsia que o cerca terminou. Mesmo assim, como refere Gomes (citado em Marques & Cunha, 1996), é já unânime que a gestão da cultura tem reflexos significativos nos contextos organizacionais e que essa gestão focaliza dimensões organizacionais tradicionalmente negligenciadas. “Em suma, esta perspetiva permite evidenciar a realidade cultural das organizações: uma realidade simbolicamente constituída, socialmente construída, interactivamente mantida e comunicacionalmente efetuada” (p. 384).

4.2. Clima organizacional.

Como já anteriormente referimos, estes dois conceitos aparecem muito próximos na literatura (Neves, 2000), sendo difícil de encontrar um consenso quanto à definição de clima (Anderson & West, 1998; citado em Laneiro, 2011, p. 27). No entanto, no entendimento de Ferreira, Neves e Caetano (2011, p. 432), “os estudos acerca do clima organizacional e da cultura organizacional revelam diferenças cronológicas em matéria de origem e evolução, sendo mais remota a tradição de investigação em clima do que a investigação em cultura”.

Neves (2000, p. 22) sugere que o clima surge como uma dimensão da cultura, distinta e semelhante de uma mesma realidade, concebendo a ideia de cultura/clima como um conceito ligado.

O clima numa organização é um fator de primordial importância. Ele foi introduzido na literatura organizacional pelos psicólogos Litwin e Stringer, que o definem como “os efeitos percebidos, subjetivos, do sistema formal, o estilo ‘ informal ’ dos gestores e outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização” (Litwin & Stringer, 1968 p.5).

Para Dias (2003), o clima organizacional reflete o grau de satisfação dos membros da organização nos seus respetivos ambientes de trabalho, estando o clima relacionado com a cultura organizacional. O autor salienta também que as modificações nas organizações geram expectativas, que por vezes resultam em insatisfação e insegurança no local de trabalho. Como se pode concluir, o clima organizacional é o reflexo do grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da organização.

A investigação é muito clara ao afirmar que os clientes, a organização e os colaboradores são beneficiados com um clima interno favorável. O inverso também é verdade, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável (Bispo, 2006).

Vários são os autores que abordam esta relação entre o clima percebido, o desempenho, o bem-estar individual e até os resultados organizacionais. Sendo as pessoas parte integrante da organização, ou a própria organização, esta só poderá ser bem-sucedida quando as pessoas percebem nas organizações um clima ajustado à sua preferência (Kristof, 1996).

Segundo Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006), o clima organizacional define-se como, “uma criação psicológica de um grupo de indivíduos que interagem e partilham um quadro de referência comum, o qual resulta na estabilização das representações acerca do que significa trabalhar na organização” (p. 664).

Neves (2000) e Souza (1978), têm uma perspectiva análoga para explicar o clima. Neves propõe a metáfora do clima atmosférico, caracterizado pela temperatura, pressão atmosférica, humidade e calor para identificar um conjunto de práticas organizacionais; já Souza (citado em Silva & Diehl, 2013, p. 9), compara o clima organizacional a um perfume: percebe-se o efeito sem conhecer os ingredientes, mesmo que às vezes seja possível identificar alguns deles. Estas abordagens reforçam a ideia de que existem variadíssimos fatores que podem contribuir de forma decisiva para o clima organizacional, sendo que este é, de facto, de carácter multidimensional. Nesta multidimensionalidade inserem-se variáveis de

contexto, de estrutura e de processo referentes a cada organização. Na figura seguinte podemos ver algumas desses variáveis.

<i>Variáveis que intervêm na composição do clima organizacional</i>		
VARÍAVEIS COMPORTAMENTAIS	INDIVIDUAL	Atitudes
		Personalidade
		Capacidade
	DE GRUPO	Estrutura
		Coesão
		Normas
		Papéis
ESTRUTURA	Dimensão da organização	
	Medida de controlo	
	Níveis hierárquicos	
	Especialização das funções	
	Dimensão dos departamentos	
	Grau de centralização	
PROCESSO	Liderança	
	Comunicação	
	Resolução de conflitos	
	Recompensas	

Fonte: adaptado de Ramada (2010).

Figura 3.2. Variáveis do clima organizacional.

Já para Ferreira, Neves e Caetano (2011), O clima pode ser visto segundo quatro perspetivas, a perspetiva estrutural, a perspetiva percetiva, a interacionista e a perspetiva cultural.

A perspetiva estrutural defende que o clima de uma organização se forma com base em características objetivas como sejam o estilo de liderança, a tecnologia disponível, a estratégia (Ferreira et al., 2011). Por outro lado, a perspetiva percetiva ou psicológica defende que o clima depende da perceção dos indivíduos, sendo por esta razão diferente de pessoa para pessoa, estando assim ligada à forma como cada um percebe e interpreta a realidade organizacional (James & Jones, 1974). A perspetiva interacionista, por sua vez, defende que o clima é resultante da interação entre a perceção individual e as características organizacionais. Por fim, a perspetiva cultural defende que o clima se forma com base na perceção individual sobre as características organizacionais, moderada pela cultura organizacional (Moran & Volkein, 1992).

As investigações como a de Payne e Mansfield (1973, citados por Neves, 2000) concluíram que na relação entre o clima organizacional e a estrutura organizacional, quanto

mais formalizados são os papéis, mais estruturadas e reguladas são as tarefas, mais hierarquizadas e formalizadas são as relações interpessoais, existindo maior hipótese de o clima da organização ser percebido como frio e alienante. Concluíram também, que quanto mais elevado é o nível hierárquico do indivíduo, mais ele concebe a sua organização como menos autoritária, mais orientada, mais orientada para as pessoas, mais inovadora, o que é vivido e percebido como proporcionando um clima mais aberto e participativo.

Outras investigações sugerem que climas positivos (que sejam de confiança, de compromisso com os colaboradores e orientados para a aprendizagem), se correlacionam com um desempenho superior ao nível do conhecimento e da partilha. Jones e George (1998), citados em Laneiro (2012), referem a importância da confiança entre os elementos de uma organização, oferecendo em troca cooperação, mesmo que tal implique um grande investimento de tempo, esforço e mesmo sacrifício pessoal.

O conceito de organização autenticizótica desenvolvido mais à frente decorre desta consciência de que o clima interno é uma variável determinante para o sucesso das organizações e para a saúde e bem-estar dos colaboradores.

4.3. Diferenças e semelhanças entre clima e cultura organizacional.

Sendo verdade que para alguns autores não existem distinções entre os conceitos de clima e cultura (Johns & Saks, 2001), outros consideram que são constructos diversos. Segundo Rollinson (2005), enquanto a cultura assenta num código de conduta sobre o que é esperado das pessoas na forma como se comportam, o clima resulta num conjunto de condições às quais as pessoas reagem. Deste modo, enquanto a cultura tem um carácter mais prolongado no tempo, o clima parece menos duradouro, sendo percebido como uma fase pela qual a organização está a passar.

Para Rollinson, a cultura está a um nível mais profundo, é mais global e estável em toda a organização, sendo de difícil alteração a curto prazo.

No que diz respeito ao clima, o autor salienta que ele se situa a um nível mais superficial e que pode ser mais localizado, sendo desta forma possível encontrar vários microclimas na mesma organização. Refere ainda que há muito que é reconhecido que o clima é determinante para o desempenho da organização, já que este afeta as atitudes e os comportamentos de quem trabalha, com consequências a nível dos resultados globais.

Ainda segundo o mesmo autor, uma das semelhanças entre os dois constructos é que ambos estão ligados ao sistema de valores da organização. É através da cultura que se pretende transmitir às pessoas os valores da organização. Já o clima é algo que surge da sintonia ou discordância entre as condições e valores oferecidos pela organização e os valores e necessidades do próprio indivíduo. O autor acrescenta ainda que faz todo o sentido diferenciar os dois conceitos, por várias razões: a) porque o conceito de clima é mais antigo, sendo investigado há mais tempo na literatura, tal como também referem Ferreira, Neves e Caetano (2011); b) porque pode ser mais facilmente alterado, sendo desta forma mais eficaz para a gestão perante o ambiente global de mudança acelerada; c) porque é mais facilmente mensurável.

No ponto seguinte, para melhor compreendermos o modo como os vários autores avaliam o clima, abordaremos as principais dimensões consideradas em diferentes modelos.

4.4. Dimensões do Clima Organizacional.

Ao rever a literatura constatamos que as mesmas dimensões são referenciadas quer no clima quer na cultura organizacional, dependendo dos autores e da distinção que fazem, ou não, dos conceitos. Tendo em conta que para o nosso trabalho é de grande importância a compreensão do constructo de clima, após observarmos as diferenças e semelhanças conceptuais interessa-nos agora compreender as dimensões que compõem, habitualmente, este conceito. Mais à frente teremos oportunidade de descrever quais as variáveis que caracterizam os climas considerados autênticos.

Historicamente faz todo o sentido abordar o modelo de Litwin e Stringer (1968), já que foram estes mesmos autores, segundo a literatura, que introduziram o conceito em contexto organizacional.

Segundo a literatura, o modelo para medir o clima organizacional incorporava nove dimensões chave: 1) Estrutura - sentimento dos colaboradores relativamente às regras, regulamentos e procedimentos existentes na organização; 2) Responsabilidade - distância psicológica do líder, sentimento de ser seu próprio líder, sem a existência de dupla verificação em suas decisões; 3) Riscos - sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções, criatividade e inovação, receptividade a novas ideias ou processos de execução diferentes; 4) Recompensa - sentimento de ser recompensado pelo esforço, a ênfase na recompensa em vez de punições, sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração; 5) Relacionamento - sentimento de boa camaradagem geral e de trabalho de

equipa que prevalece na organização; 6) Conflito - sentimento que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos e a forma mediadora utilizada para a resolução dos problemas; 7) Cooperação - percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio em toda a organização (gestores e colaboradores); 8) Identidade - sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e de valor no grupo de trabalho, sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais; 9) Padrões – grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Este modelo foi o primeiro a ser testado em empresas, sendo possível concluir que, para diferentes políticas de Recursos Humanos, correspondiam distintos climas organizacionais, com resultados distintos em termos de satisfação e desempenho no trabalho (Bispo, 2006). Os resultados obtidos encorajaram o surgimento de outros modelos mais aperfeiçoados.

Mais tarde, seguindo as dimensões propostas por Litwin e Stringer, Kolb (1986) propõem um novo modelo. Este modelo abarca sete fatores. Além da responsabilidade (1), padrões (2) e recompensas (3), já vistos no modelo de Litwin e Stringer, há ainda os seguintes: 4) conformismo – sentimento da existência de inúmeras limitações externamente impostas; a percepção de inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas que devem seguir, não podendo desta forma realizar o trabalho como gostariam; 5) clareza organizacional – sentimento que tudo está organizado e que os objetivos são claros, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos; 6) calor e apoio – sentimento que a amizade e a confiança são valorizadas na organização, surgindo deste modo o apoio mútuo. O sentimento de que no ambiente de trabalho prevalecem as boas relações; 7) Liderança – disponibilidade dos elementos da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas nem depende delas.

Seguindo a cronologia, podemos referir ainda Ryan e Schmit (1996), citados em Laneiro (2011). Estes autores realizaram um estudo com várias organizações de diferentes setores de atividade e consideraram cinco dimensões fundamentais para a avaliação do clima. São elas: a responsabilidade, o risco, a estrutura, a recompensa e o ambiente caloroso. Os autores sugerem que os colaboradores apreciam estas dimensões quando utilizadas de forma positiva nos locais onde trabalham.

A qualidade da visão da equipa para a tarefa, a participação dos colaboradores na tomada de decisão e a segurança que os seus membros sentem na colocação de propostas de

trabalho, são algumas das dimensões que Anderson e West (1996) referem como pertinentes em determinado tipo de clima.

Justiça e equidade, são também dimensões referidas por diversos autores como influentes para um bom clima organizacional, Kets de Vries é um dos exemplos. Seguidamente falaremos do modelo proposto por este professor e investigador.

4.5. Organizações autenticizóticas.

Como já foi referido, é no local de trabalho que as pessoas passam a maior parte do seu tempo, pelo que o clima nele vivenciado assume grande importância nas suas vidas.

É reconhecido que a qualidade do ambiente de trabalho tem repercussões significativas na vida e na saúde das pessoas. Kets de Vries (2001) refere que a “insalubridade” psicológica caracteriza muitas organizações contemporâneas, onde as estatísticas das doenças, do fraco desempenho e do absentismo relatam uma história dramática acerca dos problemas gerados pelo trabalho.

Na medida em que a forma como o colaborador avalia o clima da sua organização tem influência no seu bem-estar, Kets de Vries identificou um conjunto de fatores organizacionais causadores de stresse para o trabalhador. A identificação destes agentes stressores e a relação destes com a produtividade e com a saúde dos trabalhadores, tem sido alvo de preocupação de variadíssimos académicos. A figura 3.3, identifica alguns destes agentes stressores organizacionais e a forma como eles representam potenciais efeitos perversos tanto para os indivíduos que a eles estão sujeitos, como para as próprias organizações, criando prejuízos para ambas as partes.

Estressores organizacionais	Efeitos perversos sobre os indivíduos	Efeitos perversos sobre as organizações
Ambiguidade de papel; conflito de papel	Ansiedade	Aumento do absentismo
Excesso de trabalho	Fadiga	
	Problemas cardiovasculares e gastrointestinais	Declínio do desempenho, da produtividade e da qualidade do trabalho
Má estruturação do trabalho por turnos	Perturbações sexuais	Custos decorrentes dos acidentes de trabalho
Liderança autoritária e autocrática	Distúrbios de sono	Decréscimo da motivação
Relações de trabalho insatisfatórias	Consumo excessivo de álcool ou drogas ilícitas; ingestão exagerada ou reduzida de alimentos	Degradação das relações de trabalho
Ausência de autonomia no exercício da função	Depressão	Incremento anormal de baixas por doença
Insegurança do emprego	Burnout	Falhas da comunicação
Déficit de oportunidades de progressão na carreira	Redução do investimento social na família, nos amigos e na comunidade	Erros na tomada de decisão
Condições físicas insalubres	Conflitos no seio da família, divórcios, problemas experimentados pelos filhos	
Injustiças	Acidentes de trabalho	

Construído a partir de Kets de Vries (2001). In Rego e Cunha (2005).

Figura 3.3. Exemplos de stressores organizacionais e potenciais efeitos perversos do stress.

Estes efeitos nefastos tanto para as organizações como para os seus colaboradores causam perdas na ordem dos 20 mil milhões de euros anuais, sendo que, o custo mais assustador é o sofrimento causado a muitos milhões de trabalhadores europeus (European Commission, 2002).

Como vimos, o desequilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, as lideranças disfuncionais, a sobrecarga de trabalho, a falta de comunicação, a ausência de oportunidades de progressão na carreira, as iniquidades, quer sejam nas avaliações de desempenho ou remunerações, podem conduzir a reações depressivas, ao alcoolismo, ao abuso de drogas e às desordens de sono (Kets de Vries, 2001).

Kets de Vries ciente destes problemas sugere uma via otimista para o evitamento da insalubridade assinalada, afirmando que “o trabalho, contudo, não tem de ser stressante. Pelo contrário, pode ser uma âncora para o bem-estar psicológico, um modo de estabelecer a identidade e manter a autoestima. (...) As organizações são modos ideais para ajudar os seus participantes a lidar com o stress e os seus sintomas da vida quotidiana” (p. 101).

Essas organizações com climas geradores de bem-estar, são designadas, pelo autor, como autentizóticas. Autentizótico é um neologismo que resulta da conjugação de dois termos gregos: *authentekos* e *zoteekos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é “vital para a vida” das pessoas,

facultando-lhes sentidos de equilíbrio, de realização pessoal, de competência, de autonomia e de iniciativa, fornecendo desta forma significado para as suas vidas (Kets de Vries, 2001). Assim, autentizótico designa as organizações que ajudam os seus colaboradores a encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e o trabalho. Para Kets de Vries estas empresas são um antídoto para o stresse, agregando simultaneamente dois grandes desígnios: elevados desempenhos e realização pessoal dos colaboradores. São, em suma, organizações potenciadoras de saúde.

Na opinião de Kets de Vries um individuo saudável apresenta diversas características, entre as quais se destacam as seguintes: a) possui um sentido estável; b) assume a responsabilidade pelas suas ações; c) acredita que pode controlar os eventos que afetam a sua vida; d) não envereda por atividades autodestrutivas; e) é apaixonado pelo que faz; f) sabe como gerir a ansiedade; g) não perde facilmente o controle; h) tem capacidade para estabelecer e cultivar relações interpessoais; i) sabe como lidar com a depressão e tem grande capacidade para conviver com a perda; j) é criativo e tem espírito jovial; k) tem capacidade para reenquadrar as experiências negativas de um modo positivo; l) está motivado para fazer autorreflexão; m) é capaz de satisfazer as suas necessidades de afiliação; n) experimenta um sentido de significado e orientação na sua vida.

Na atualidade muitas são as organizações que não reúnem as necessárias condições para a saúde dos seus colaboradores. Se este facto preocupa os investigadores, também os políticos procuram fomentar novas realidades no âmbito organizacional. Deste modo, a Comissão Europeia publicou o Livro Verde *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas* (European Commission, 2001). Este documento representa um contributo importante para a responsabilidade social das empresas (RSE), e legitima politicamente os contributos que as diversas entidades têm fornecido para transformar as empresas em agentes promotores do bem-estar social e do desenvolvimento sustentável.

O Livro Verde fornece orientações específicas que permitem às organizações traduzi-los em ações concretas para uma gestão consonante, e alinha diversos meios conducentes a uma abordagem integrada da RSE, bem como a necessidade de transposição dos princípios para a gestão corrente das organizações. A definição de RSE é enunciada logo na frase introdutória do documento:

A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um

ambiente mais limpo. (...) Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados (European Commission, 2002, p.4).

Este documento baseia a sua análise em dois aspetos fundamentais: 1) as preocupações e orientações no que concerne à saúde e segurança no trabalho, ao investimento de capital humano, à formação ao longo da vida, ao empowerment, à melhoria da comunicação na empresa, à conciliação entre o trabalho, a família e o lazer, à promoção da igualdade de salários e de oportunidades de carreira entre homens e mulheres, entre outras; 2) as preocupações e orientações relativas ao meio envolvente “A necessidade de as empresas viverem em estreita colaboração com as comunidades locais envolventes, das quais podem obter os recursos humanos e naturais inseríveis na cadeia de produção, e para cujo desenvolvimento podem e devem contribuir” (Rego, Moreira e Sarrico, 2003 p. 23). Seguindo estas orientações as empresas, para além de poderem obter resultados positivos, podem de igual forma contribuir para um clima psicológico favorável para os colaboradores.

Apesar de todos os esforços realizados com o intuito de criar ou transformar as organizações existentes em locais saudáveis para quem nelas trabalha, a aplicação efetiva dos dois pontos atrás descritos nas empresas está longe de ser pacífico. De facto, a falta de ética, a discrepância crescente entre os salários dos gestores de topo e os demais trabalhadores, propícia à diminuição do empenhamento (Rego, 2002) e em nada contribuí para o referido clima psicológico anteriormente descrito.

Várias são as investigações que abordam esta temática. Rego (2002) afirma que se por um lado os gestores pretendem a “entrega “ total dos indivíduos às organizações, estas em retorno dão-lhes um certo “descarte”: “queremos o teu suor, o teu espírito, a tua mente e o teu corpo, durante todo o tempo; larga tudo, identifica-te connosco, segue-nos; mas não te prometemos reciprocidade” (p.16). Este pensamento empresarial manipulador tendo como finalidade única o lucro, transformando as pessoas num mero recurso é igualmente apontado como uma causa direta do pouco tempo de vida de algumas organizações (De Geus, 1997).

Segundo De Geus, as organizações devem ser espaços onde os indivíduos são valorizados, tomam iniciativas e são escutados. Além disso, devem apoiar a experimentação e tolerar e promover novas ideias. Para este autor o lucro é apenas o meio de concretizar o objetivo real da organização: aumentar a sua esperança de vida, tornando-a assim numa “empresa viva”. Estas empresas a que De Geus intitulou de “empresas vivas” são empresas

que atuam como comunidades humanas, agem de forma responsável perante o meio ambiente e adotam visões de longo prazo, muito para além dos interesses económicos imediatos (De Geus, 1997).

Burroughs e Eby (1998) apresentam o conceito a que denominam “sentido psicológico de comunidade”. Este conceito tem como base nove dimensões: 1) segurança emocional; 2) apoio dos colegas; 3) orientação para a equipa; 4) vínculo espiritual; 5) sentido de pertença; 6) tolerância para com as diferenças individuais; 7) boa vizinhança; 8) sentido de coletivismo; e 9) reflexão. Segundo as autoras o bem-estar psicológico dos indivíduos depende da satisfação das suas necessidades sociais, de significado, de identidade, de apoio e de pertença. Assim, “os colaboradores que experimentam o sentido psicológico de comunidade no trabalho reconhecem que a organização vai ao encontro das suas necessidades e das necessidades das suas famílias, e que lhes proporciona uma reforçada qualidade de vida”. Em troca, estes colaboradores oferecem lealdade, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2002).

“Empresas amigas da família” é outro conceito de interesse para a temática em estudo. Este conceito de Den Dulk et al. (1999) é caracterizado pela preocupação das organizações em proporcionar a conciliação trabalho-família, diminuindo desta forma o conflito entre a realização pessoal e familiar e realização profissional promovendo assim esta última.

Como se constata, nos últimos anos do século vinte muitas foram as vezes que se levantaram na defesa da criação de ambientes organizacionais mais saudáveis e propiciadores de condições de apoio ao trabalhador. Kets de Vries, ao desenvolver o conceito de clima organizacional autêntico inspirou-se fundamentalmente no artigo *The 100 Best Companies to Work for in America* (Levering & Moskowitz, 1993) onde os autores descrevem as práticas que levam determinadas empresas a serem consideradas especiais. No artigo, um bom local de trabalho é apresentado como aquele onde os trabalhadores confiam na organização, sentem orgulho no seu trabalho e experimentam prazer em trabalhar na organização em causa. Este modelo desenvolvido nos EUA pelos autores desde 1983, traduziu-se na publicação das “melhores nos EUA” pela revista *Fortune*, desde 1998 (Levering; Moskowitz, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003).

As empresas consideradas como “as melhores para trabalhar”, tendencialmente, têm maior produtividade e também maiores níveis de satisfação do cliente. São empresas onde as pessoas denotam elevada confiança na gestão, sentido de camaradagem e orgulho no trabalho e na organização (Kets de Vries, 2001). A cultura destas empresas está impregnada de “confiança, alegria, franqueza, empowerment, respeito pelo indivíduo, justiça, trabalho de

equipa, empreendedorismo/ inovação, orientação para o cliente, responsabilidade, aprendizagem contínua e abertura à mudança” (Kets de Vries, 2001, p.107). Vários são os benefícios que estas empresas proporcionam aos seus colaboradores, tais como: conciliação trabalho-família, participação nos lucros, licenças sabáticas, generosas políticas de seguros de saúde, fundos de pensões, apoio jurídico entre outros. Assim, o modelo das melhores empresas para trabalhar íntegra cinco dimensões: 1) Credibilidade; 2) Respeito; 3) Justiça; 4) Orgulho/Brio; 5) Camaradagem.

Esta breve revisão da literatura sobre esta temática permite-nos constatar que existe uma aproximação concetual entre os conceitos de organizações autenticizóticas, “empresas vivas” e empresas “amigas da família”. Todas estas realidades procuram responder à necessidade de satisfazer três grandes desígnios: realização profissional, realização familiar/pessoal e desempenho organizacional. Em retorno, os colaboradores demonstram empenhamento, lealdade e comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2004).

Segundo Kets de Vries, as organizações autenticizóticas proporcionam aos seus colaboradores a possibilidade de alcançarem sentido em sete áreas, tanto no âmbito da sua existência como pessoas, como no âmbito profissional (figura 3.4).

Sentidos de:	Explicação
Propósito	Mediante a articulação de uma visão para o futuro e de um propósito para a organização, os líderes criam um sentido de propósito para as pessoas.
Autodeterminação	Os colaboradores sentem que controlam as suas vidas – não se sentindo meros instrumentos ao serviço de finalidades que os ultrapassam e para cuja definição não contribuem.
Impacto	As pessoas sentem que influenciam a vida da organização. Sentem que as suas contribuições “contam” e que produzem efeitos significativos sobre o espaço circundante.
Competência	As pessoas sentem que podem desenvolver o seu potencial. A aprendizagem contínua é fomentada.
Pertença (de comunidade)	Sentindo que pertencem a uma comunidade, as pessoas desenvolvem laços de confiança e de respeito mútuo e satisfazem as suas necessidades de pertença a um colectivo significativo.
Prazer e alegria	A vida organizacional é comandada por líderes que incutem alegria no trabalho.
Significado	As pessoas podem colocar a sua criatividade ao serviço do trabalho, sentem-se envolvidas no que fazem. O trabalho ajuda-as a encontrarem significado para as suas vidas.

Construído a partir de Kets e Vries (2001). In Rego (2005)

Figura 3.4. Características das organizações autenticizóticas.

Como já foi referido as organizações autenticizóticas pautam-se pela busca da conciliação da saúde organizacional com a saúde dos membros. Neste domínio, os líderes têm um papel preponderante, fomentando a criação de espaços em que os colaboradores possam exercer a sua cidadania, não apenas como entes passivos que esperam aceder a determinados direitos, mas também como pessoas responsáveis pelo zelo da sua vida pessoal e familiar e também pelo destino bem-sucedido da organização. Segundo Rego e Cunha (2008) a criação de organizações com características autenticizóticas é cada vez mais um desafio para os líderes, pois reconhece-se que os climas psicológicos influenciam de forma decisiva o desempenho.

Conscientes desta problemática, e visando criar alicerces psicométricos que permitissem testar a hipótese subjacente à premissa de Kets de Vries (onexo entre a saúde organizacional e a saúde individual), Rego e Souto (2003a, 2003b) desenvolveram e operacionalizaram um instrumento de medida de avaliação dos climas autenticizóticos. Foram redigidos itens com base na interpretação semântica dos conceitos atrás descritos (“melhores locais para trabalhar”, “empresas vivas”, “empresas amigas da família” e ao “sentido psicológico de comunidade de trabalho”). Após trabalhos exploratórios e confirmatórios, realizados em Portugal e no Brasil, os investigadores criaram um modelo que assenta em seis dimensões: *espírito de camaradagem, credibilidade e confiança no líder, comunicação aberta e franca com o líder, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade/justiça e conciliação trabalho/família*.

O *espírito de camaradagem* respeita o grau em que as relações estabelecidas dentro da organização são caracterizadas como relações de amizade, preocupação mútua e espírito de equipa; *credibilidade e confiança no superior* identifica em que medida os colaboradores percebem comportamentos de confiança por partes dos seus líderes bem como a credibilidade das suas ações; *comunicação aberta e franca com o líder* entende-se como o grau em que os níveis de comunicação na organização são de abertura e franqueza; *oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento* ao grau em que é percebido pelo colaborador a faculdade de desenvolvimento profissional e de crescimento pessoal dentro da organização; no que se refere à *equidade/justiça*, esta concerne ao nível em que é percebido pelos trabalhadores o tratamento equitativo, com dignidade e respeito dentro da organização; por último, a dimensão *conciliação trabalho/família* traduz em que medida os colaboradores denotam um equilíbrio entre a sua vida familiar e profissional (Rego & Cunha, 2008).

Embora a pesquisa empírica sobre as organizações autenticizóticas seja parca, existem estudos empíricos realizados no sentido de avaliar os efeitos da percepção deste tipo de clima nos comportamentos e atitudes dos colaboradores. Rego e Souto (2004) investigaram o grau

em que as seis dimensões que caracterizam as organizações autênticas explicam o absentismo, a produtividade e o stress, concluindo que “organizações saudáveis” promovem a saúde e o desempenho dos seus colaboradores. Macedo (2008) numa investigação realizada em Portugal a empresas do sector agroalimentar mostrou como a percepção de climas autênticos e o bem-estar afetivo explicam as intenções de abandono das organizações. Concluiu que a dimensão do clima organizacional autêntico com maior poder preditivo do bem-estar afetivo no trabalho é o espírito de camaradagem, e a dimensão do clima organizacional autêntico com maior poder preditivo das intenções de abandono é a oportunidade de desenvolvimento/aprendizagem (citado em Serrão, 2013).

Santos, Leal e Oliveira (2011) concluíram, numa investigação realizada juntos dos institutos politécnicos portugueses, que as percepções de responsabilidade social das organizações favorecem as percepções de clima autêntico, influenciando positivamente o empenhamento e os laços afetivos dos colaboradores para com as organizações.

Mais recentemente realizou-se uma outra investigação, esta com 342 engenheiros recém formados, no qual procuraram demonstrar como a percepção das seis dimensões de clima autêntico interagem com a necessidade de singularidade e prevêem maior bem-estar afetivo no trabalho, tendo concluído que, uma relação entre as percepções de clima autêntico e o bem-estar afetivo é mais forte quando a necessidade de singularidade é maior, concluíram ainda que a relação entre as necessidades de singularidade e de bem-estar afetivo é mais forte quando as percepções de climas autênticos são mais positivas (Rego & Cunha, 2012).

Em suma, pelo exposto, podemos afirmar com uma certa segurança que em climas organizacionais autênticos se assiste a menores índices de stress (Rego & Cunha, 2008), menor vontade de abandonar em abandonar a organização (Macedo, 2008 cit. em Serrão, 2012) e considerável empenhamento afetivo (Rego & Cunha, 2008; Santos et al., 2011). Em organizações doentes assiste-se a um parco sentido de lealdade, menor bem-estar e menor desempenho e saúde (Cunha & Rego, 2009).

Terminamos esta abordagem citando directamente Kets de Vries. Como refere o autor (2001, p.15), neste século XXI “leaders are, challenge to create corporations that possess these authentic qualities. Working in authentic organizations will reduce organizational stress, provide a healthier existence, increase the imagination, and contribute to a more fulfilling life”.

PARTE II
ESTUDO EMPÍRICO

5. Metodologia Geral

A metodologia utilizada no estudo empírico merece a nossa atenção no presente capítulo, onde se descreve o problema de investigação e os objetivos que se pretendem alcançar, assim como se enunciam as questões de investigação e se formulam as hipóteses que norteiam a investigação. No ponto dedicado ao método, caracteriza-se a amostra, descrevem-se os instrumentos de medida utilizados na recolha dos dados e relatam-se os procedimentos formais e éticos tidos em linha de conta durante o processo de recolha dos dados. Depois de explanada a forma como foi efetuado o tratamento estatístico dos dados, avaliam-se as características psicométricas dos instrumentos de medida.

5.1. Problema, Objetivos e Hipóteses.

Como foi salientado anteriormente, os conceitos de liderança autêntica e de clima organizacional autenticizatório são centrais na presente investigação. Desde 2008 que Walumbwa e colaboradores (2008) têm enfatizado o papel da autenticidade da liderança na criação de climas organizacionais promotores de bem-estar para os colaboradores. Para os autores, quando os líderes estabelecem relações transparentes com os trabalhadores, quando orientam o seu comportamento por padrões morais, quando tratam de forma imparcial a informação e quando são conscientes do impacto que causam no grupo, verifica-se que há uma elevação da satisfação e dos níveis de desempenho dos colaboradores organizacionais (Walumbwa et al., 2008).

Por outro lado, Kets de Vries tem vindo a defender que a criação de climas organizacionais com características autenticizatórias funciona como um verdadeiro antídoto para o stress e a depressão, comuns em grande parte da população trabalhadora (Kets de Vries, 2001). Estes climas, como já foi identificado na revisão da literatura, caracterizam-se por políticas de equidade e de conciliação trabalho/família, por oportunidades de aprendizagem, por relações abertas e de confiança com o superior e por um espírito de grupo entre os colaboradores.

Partindo destas constatações, estabelecemos como problema central da investigação a realizar a indagação da influência do exercício de uma liderança com características de autenticidade na promoção de um clima organizacional com atributos autenticizatórios. Concretamente, foi nosso objectivo compreender a forma como as quatro

dimensões da liderança autêntica se relacionam com os seis factores caracterizadores dos climas autenticizóticos.

Ao mesmo tempo, foi também nosso propósito avaliar a influência de um conjunto de variáveis sociodemográficas na percepção da autenticidade dos líderes. Nomeadamente, procuramos determinar o efeito da idade, do género, do nível de escolaridade dos respondentes, do sector e da antiguidade na organização onde trabalham e, finalmente, do vencimento auferido.

Atenta a revisão bibliográfica e os objectivos anteriormente referidos, formulamos as seguintes hipóteses:

- H1. Existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança autêntica e os climas autenticizóticos;
- H2. Existe uma relação negativa e estatisticamente significativa entre a idade e as percepções de liderança autêntica;
- H3. O sexo determina diferenças significativas nas percepções de liderança autêntica;
- H4. O grau de escolaridade determina diferenças significativas nas percepções de liderança autêntica;
- H5. Existe uma relação negativa e estatisticamente significativa entre o tempo de serviço na organização e as percepções de liderança autêntica;
- H6. O tipo de vínculo com a organização determina diferenças significativas nas percepções de liderança autêntica;
- H7. O setor de atividade profissional determina diferenças significativas nas percepções de liderança autêntica;
- H8. O rendimento líquido mensal determina diferenças significativas nas percepções de liderança autêntica.

5.2. Método

5.2.1. Caracterização da amostra.

A presente investigação foi realizada maioritariamente no distrito de Leiria, tendo os dados sido recolhidos entre os meses de abril e maio de 2014. Para tal, optámos pela metodologia de inquérito através de questionário autoadministrado, por

ser o método mais usado e o que melhor acautela a possibilidade de interferência por parte do investigador (Alferes, 1997).

Apesar das limitações normalmente apontadas ao inquérito por questionário enquanto técnica de investigação, tais como a desejabilidade social (fenómeno frequente quando as questões incidem sobre o mundo do trabalho) e os problemas do efeito central que as escalas de Likert acarretam (Hill & Hill, 2000), optamos pela mesma dada a natureza do estudo a ser realizado, o número de participantes em questão e o tipo de informação que se pretendia obter.

A participação neste estudo obedeceu a alguns requisitos, sendo estes: a) trabalhar na mesma empresa/organização há mais de seis meses; b) não ser empresário ou profissional por conta própria. Os respondentes foram elucidados sobre os objectivos do estudo e as referidas condições de participação, garantindo o anonimato e a confidencialidade das respostas. Este questionário foi respondido de forma voluntária.

A amostra constituiu-se por 244 indivíduos¹, 138 (56.6%) do sexo masculino e 102 (41.8%) do sexo feminino. Quatro participantes (1.6%) optaram por não responder a esta questão. As idades compreendem-se entre os 18 e os 66 anos, registando-se uma média (M) global de 39.46 anos e um desvio-padrão (DP) de 9.65 anos. Analisando a idade em função do sexo, verificamos que os respondentes masculinos se compreendem entre os 18 e os 66 anos de idade, registando-se uma idade média de 39.79 anos (DP = 9.53 anos). As respondentes femininas mostram-se ligeiramente mais jovens: a idade mínima é de 19 anos e a máxima de 62 anos; a idade média desta amostra cifra-se nos 38.54 anos (DP = 9.46 anos). Embora a amostra feminina seja mais jovem do que a masculina, a análise da diferença entre as médias das idades indica-nos não existirem diferenças estatisticamente significativas: $t(235) = 1.00, p = .317$.

Procurando reduzir o conjunto dos dados a um tamanho mais facilmente maneável (Field, 2009), procedemos ao agrupamento das idades nas seguintes oito

¹ A recolha dos dados originou 245 questionários. Destes, excluímos um único respondente por apresentar uma taxa de não respostas (*missing values*) superior a 10%. Atendendo aos 244 questionários retidos, registamos uma taxa global de respostas válidas de 99.7% (0.3% de *missing values*). Considerando os instrumentos de medida, a Liderança Autêntica (LA) devolve uma taxa de respostas válidas de 99.97% (0.03% de não respostas), sendo que no construto dos Climas Organizacionais Autentizóticos (COA) se alcança uma taxa de respostas válidas de 99.9% (0.1% *missing values*). Quanto às variáveis caracterizadoras da amostra, registamos 98.8% de taxa de respostas válidas (1.2% de não respostas) nas variáveis demográficas, mais especificamente: 98.4% de taxa respostas válidas nas variáveis idade e sexo, respetivamente, e 99.6% na variável relativa à escolaridade dos participantes; relativamente às variáveis profissionais, verificamos uma taxa global de respostas válidas de 98.67% (1.33% de *missing values*), assim distribuídas: 98.4% de taxa de respostas válidas no tempo de serviço na empresa, 100% no tipo de vínculo com a empresa, 96.7% no setor de atividade profissional e 99.6% no vencimento líquido mensal.

classes etárias: 1) até aos 25 ($n = 14$); 2) dos 26 aos 30 anos ($n = 31$); 3) dos 31 aos 35 anos ($n = 44$); 4) dos 36 aos 40 anos ($n = 45$); 5) dos 41 aos 45 anos ($n = 43$); 6) dos 46 aos 50 anos ($n = 29$); 7) dos 51 aos 55 anos ($n = 23$); e 8) 56 ou mais anos ($n = 11$). No *Quadro 5.1.* disponibilizam-se as frequências absolutas e relativas da amostra, distribuídas segundo o sexo dos participantes e as classes etárias. Verificamos que a classe etária com maior representatividade é a que se compreende entre os 36 e os 40 anos, com 45 respondentes (correspondentes a 19% da amostra), ao que se segue a classe que compreende os respondentes com idades entre os 31 e os 35 anos (44 registos, 18.6% da amostra) e a classe dos 41 aos 45 anos (43 respondentes, 18.1% da amostra). A classe etária menos representada é a dos participantes mais velhos (\geq a 56 anos), com apenas 10 ocorrências (4.2%), seguida da classe mais jovem ($n = 14$; 5.9%). Na análise em função do sexo dos respondentes, verificamos que os homens têm maior representatividade na classe etária dos 31 aos 35 anos, com 28 respondentes (11.8%), e menor representatividade no grupo mais jovem, com apenas quatro elementos (1.7%); já as mulheres apresentam uma maior representatividade na classe dos 41 aos 45 anos ($n = 22$; 9.3%), sendo que a menor se observa nas classes etárias mais elevadas: cinco participantes na classe dos 51 aos 55 anos e outras cinco na classe com 56 ou mais anos (2.1%, respetivamente).

Quadro 5.1.

Frequências Absolutas e Relativas da Amostra segundo o Género e as Classes Etárias

Sexo	Classes Etárias														Total			
	≤ 25 anos		26-30 anos		31-35 anos		36-40 anos		41-45 anos		46-50 anos		51-55 anos				≥ 56 anos	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%		
Masculino	4	1.7	20	8.4	28	11.8	25	10.5	21	8.9	18	7.6	17	7.2	5	2.1	138	58.2
Feminino	10	4.2	11	4.6	16	6.8	20	8.4	22	9.3	10	4.2	5	2.1	5	2.1	99	41.8
<i>Total</i>	14	5.9	31	13.1	44	18.6	45	19.0	43	18.1	28	11.8	22	9.3	10	4.2	237	100.0

Relativamente aos níveis de escolaridade, conforme disposto no *Quadro 5.2.*, 157 participantes (64.6%) são detentores de Ensino Secundário, constituindo-se pela larga maioria. Seguidamente, temos os titulares de Ensino Superior, constituídos pelos licenciados, mestres/pós-graduados e doutorados, fazendo-se representar por 64 respondentes (26.3% da amostra). Dezassete inquiridos (7%) afirmam possuir o 3º Ciclo do Ensino Básico (3º CEB); apenas cinco respondentes (2%) detêm habilitações iguais

ou inferiores ao 2º Ciclo do Ensino Básico (2º CEB). Um participante não respondeu a esta questão.

Quadro 5.2.

Frequências Absolutas e Relativas dos Níveis de Escolaridade

<i>Escolaridade</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
≤ 2º CEB	5	2.1
3º CEB	17	7.0
Ensino Secundário	157	64.6
Ensino Superior	64	26.3
<i>Total</i>	<i>243</i>	<i>100.0</i>

Considerando o cruzamento da variável escolaridade com as classes etárias em função do sexo dos respondentes (cf. *Quadro 5.3.*), e tendo em atenção que a amostra masculina é maior do que a feminina, verificamos níveis de escolaridade mais elevados, mais concretamente ao nível do Ensino Superior, nas participantes femininas (n = 35, 35.7%) do que nos participantes masculinos 27 (19.6%). Este facto é reforçado nos dados obtidos nos níveis de ensino mais baixos, nomeadamente os inferiores ao Ensino Secundário, onde a prevalência de elementos masculinos é superior relativamente aos femininos. Ou seja, na escolaridade igual ou inferior ao 2º CEB, registamos três homens (2.2% da amostra masculina) e apenas uma mulher (1.0% da amostra feminina); na escolaridade ao nível do 3º CEB, temos 12 homens (8.7% da amostra masculina) e cinco mulheres (5.1% da amostra feminina). Atendendo à idade, verificamos nos grupos mais jovens (≤ 25 anos) sete respondentes femininas (7.1%) titulares de Ensino Secundário contra apenas três elementos masculinos (2.2%) no mesmo nível de ensino. Ainda nesta classe etária, assim como na classe etária com mais de 55 anos, apenas os elementos femininos são detentores de Ensino Superior (n = 3, 3.1%, respetivamente). Nas classes etárias compreendidas entre os 36 e os 40 anos e entre os 41 e os 45 anos, registamos uma certa homogeneidade nos níveis de escolaridade dos respondentes.

Quadro 5.3.

Frequências Absolutas e Relativas da Amostra segundo as Classes Etárias e a Escolaridade em Função do Sexo

Classes Etárias	Escolaridade																			
	Sexo Masculino							Sexo Feminino												
	≤ 2º CEB		3º CEB		Ens. Sec.		Ens. Sup.		Total		≤ 2º CEB		3º CEB		Ens. Sec.		Ens. Sup.		Total	
<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	
≤ 25 anos	1	0.7	0	0.0	3	2.2	0	0.0	4	2.9	0	0.0	0	0.0	7	7.1	3	3.1	10	10.2
26-30 anos	1	0.7	0	0.0	17	12.3	2	1.4	20	14.5	0	0.0	1	1.0	7	7.1	3	3.1	11	11.2
31-35 anos	0	0.0	2	1.4	19	13.8	7	5.1	28	20.3	0	0.0	1	1.0	10	10.2	5	5.1	16	16.3
36-40 anos	0	0.0	3	2.2	14	10.1	8	5.8	25	18.1	0	0.0	0	0.0	10	10.2	9	9.2	19	19.4
41-45 anos	0	0.0	1	0.7	14	10.1	6	4.3	21	15.2	0	0.0	1	1.0	15	15.3	6	6.1	22	22.4
46-50 anos	0	0.0	3	2.2	12	8.7	3	2.2	18	13.0	0	0.0	1	1.0	5	5.1	4	4.1	10	10.2
51-55 anos	0	0.0	2	1.4	14	10.1	1	0.7	17	12.3	0	0.0	1	1.0	2	2.0	2	2.0	5	5.1
≥ 56 anos	1	0.7	1	0.7	3	2.2	0	0.0	5	3.6	1	1.0	0	0.0	1	1.0	3	3.1	5	5.1
<i>Total</i>	3	2.2	12	8.7	96	69.6	27	19.6	138	100.0	1	1.0	5	5.1	57	58.2	35	35.7	98	100.0

Caracterizamos agora a amostra quanto às variáveis profissionais. Os dados relativos ao tempo de serviço na organização indicam-nos um tempo mínimo de um ano e máximo de 40 anos de serviço, verificando-se uma média de 12.40 anos (DP = 8.16 anos). Quatro participantes optaram por não responder a esta questão. Cruzámos o tempo de serviço na empresa com o sexo dos participantes, tendo sido considerados intervalos de cinco anos na variável tempo de serviço. Os resultados obtidos constam no *Quadro 5.4.*, e nele podemos constatar que o tempo de serviço compreendido no intervalo 6-10 anos é o mais representado, com 66 participantes (27.8%), seguindo-se os trabalhadores com menor tempo de serviço na empresa (até 5 anos), representados por 53 respondentes (22.4%). Os trabalhadores com 16 a 20 anos de serviço constituem-se pelo menor grupo, com 35 elementos (14.8%). O sexo masculino é o que apresenta mais ocorrências em todas as classes de tempo de serviço na empresa, exceto na classe de trabalhadores com cinco ou menos anos de serviço na empresa, onde as mulheres têm uma maior representação (n = 29; 12.2%) do que os homens (n = 24; 10.1%).

Quadro 5.4.

Distribuição da Amostra Segundo o Tempo de Serviço na Empresa e o Sexo

<i>Tempo de Serviço na Empresa</i>	<i>Sexo</i>				<i>Total</i>	
	<i>Masculino</i>		<i>Feminino</i>			
	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
≤ 5 anos	24	10.1	29	12.2	53	22.4
Entre 6 e 10 anos	43	18.1	23	9.7	66	27.8
Entre 11 e 15 anos	26	11.0	18	7.6	44	18.6
Entre 16 e 20 anos	19	8.0	16	6.8	35	14.8
> 20 anos	25	10.5	14	5.9	39	16.5
<i>Total</i>	<i>137</i>	<i>57.8</i>	<i>100</i>	<i>42.2</i>	<i>237</i>	<i>100.0</i>

Quanto ao vínculo com a empresa, a grande maioria (n = 171; 72.5%) detém contrato de trabalho sem termo (i.e., regime de efetividade); 54 respondentes (22.9%) são contratados a termo (certo ou incerto), sendo apenas 11 (4.7%) os prestadores de serviços (recibos verdes), conforme se pode constatar no *Quadro 5.5*. No que respeita ao setor de atividade profissional, o setor privado é largamente o mais representado, com 177 participantes (75%), sendo que os restantes 59 (25%) representam o setor público.

Quadro 5.5.

Distribuição da Amostra Segundo o Vínculo com a Empresa e o Setor de Atividade Profissional

<i>Vínculo com a Empresa</i>	<i>Setor de Atividade Profissional</i>				<i>Total</i>	
	<i>Público</i>		<i>Privado</i>			
	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Prestador de Serviços (recibos verdes)	4	1.7	7	3.0	11	4.7
Contrato a termo (certo ou incerto)	18	7.6	36	15.3	54	22.9
Contrato sem termo (efetivo)	37	15.7	134	56.8	171	72.5
<i>Total</i>	<i>59</i>	<i>25.0</i>	<i>177</i>	<i>75.0</i>	<i>236</i>	<i>100.0</i>

Para terminamos a caracterização da amostra, resta-nos apenas analisar o rendimento líquido mensal, sobre o qual, de seguida, nos debruçamos. Conforme é perceptível no *Quadro 5.6.*, o rendimento dos participantes varia entre os 500€ e mais de 2000€ mensais, sendo o nível remuneratório mais representado o intervalo que se compreende entre os 501€ e os 1000€ (n = 116; 47.7%). Também verificamos que 72

participantes (29.6%) auferem entre 1001€ e 1500€ mensais e apenas oito (3.3%) auferem mais de 2000€ por mês. O rendimento mensal mais baixo ($\leq 500€$), apenas regista 13 respondentes (5.3%).

Quadro 5.6.

Frequências Absolutas e Relativas do Rendimento Líquido Mensal

<i>Rendimento Mensal</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
$\leq 500€$	13	5.3
Entre 501€ e 1000€	116	47.7
Entre 1001€ e 1500€	72	29.6
Entre 1501€ e 2000€	34	14.0
> 2000€	8	3.3
<i>Total</i>	<i>243</i>	<i>100.0</i>

Procurando aprofundar a análise do rendimento líquido mensal, procedemos ao cruzamento desta variável com o setor de atividade profissional em função do sexo dos participantes. Os dados do *Quadro 5.7.* indicam-nos o seguinte: a) apenas no setor privado se registam homens a auferir rendimentos mensais iguais ou inferiores a 500€; b) em termos percentuais, há mais mulheres a auferir este nível de rendimento mensal no setor privado (5.2%) do que no público (3.5%); c) no setor público, temos 24.6% de homens ($n = 14$) no nível remuneratório dos 501€ aos 1000€ e 31.6% de mulheres ($n = 18$), ao passo que no setor privado a tendência é inversa: 29.9% de homens ($n = 52$), 15.5% de mulheres ($n = 27$); d) a faixa de vencimentos compreendida entre os 1001€ e os 1500€ mensais verifica-se homogénea, em termos percentuais, relativamente aos participantes do setor público e do privado; e) na classe salarial dos 1501€ aos 2000€ registamos mais homens do que mulheres no setor privado ($n = 16$; 9.2% e $n = 10$; 5.7%, respetivamente), ao passo que no setor público a distribuição pelo sexo é equitativa; e f) apenas no setor privado se observam participantes com rendimentos mensais superiores a 2000€, sendo 4% homens ($n = 7$) e apenas 0.6% de mulheres ($n = 1$). Estes dados parecem apontar para a existência de níveis salariais mais confortáveis no setor privado (i.e., mais participantes a auferirem vencimentos mais elevados neste setor de atividade), embora menos justos na distribuição por género uma vez que, tendencialmente, os homens estão melhor remunerados do que as mulheres. No setor

público, a tendência parece ser contrária: as mulheres tendem a auferir vencimentos mais elevados do que os seus congéneres masculinos.

Quadro 5.7.

Frequências Absolutas e Relativas da Amostra segundo o Rendimento Líquido Mensal e o Setor de Atividade em Função do Sexo

	Setor de Atividade											
	Público						Privado					
	Sexo				Total		Sexo				Total	
	Masculino		Feminino				Masculino		Feminino			
<i>Rendimento Mensal</i>		<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	
≤ 500€	0	0.0	2	3.5	2	3.5	3	1.7	6	3.4	9	5.2
Entre 501€ e 1000€	14	24.6	18	31.6	32	56.1	52	29.9	27	15.5	79	45.4
Entre 1001€ e 1500€	7	12.3	10	17.5	17	29.8	32	18.4	20	11.5	52	29.9
Entre 1501€ e 2000€	3	5.3	3	5.3	6	10.5	16	9.2	10	5.7	26	14.9
> 2000€	0	0.0	0	0.0	0	0.0	7	4.0	1	0.6	8	4.6
<i>Total</i>	<i>24</i>	<i>42.1</i>	<i>33</i>	<i>57.9</i>	<i>57</i>	<i>100.0</i>	<i>110</i>	<i>63.2</i>	<i>64</i>	<i>36.8</i>	<i>174</i>	<i>100.0</i>

5.2.2. Instrumentos de recolha de dados.

Como já referimos, a recolha dos dados que servem de suporte à presente investigação foi efetuada por meio de um questionário de autorresposta. Este questionário, a que denominámos de Questionário LACA (acrónimo de Liderança Autêntica e Climats Autentizóticos) é composto por duas partes distintas, a saber: 1) a primeira parte integra os instrumentos de avaliação da liderança autêntica e dos climats autentizóticos; 2) a segunda parte constitui-se pelo questionário sociodemográfico, que abarca um conjunto de variáveis pessoais e profissionais caracterizadoras da amostra. Nos *pontos 5.2.2.1. e 5.2.2.2.* descrevem-se as principais características dos dois instrumentos de medida utilizados. O questionário LACA, tal como foi administrado aos participantes aquando da recolha dos dados, encontra-se disponível para consulta no Anexo 1.

5.2.2.1. Instrumento de avaliação da liderança autêntica.

O LA (*ALQ* no original) como já foi dito anteriormente é um instrumento de medida que avalia a Liderança Autêntica e foi desenvolvido por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wersing e Peterson, em 2008, tendo sido utilizada para a população

portuguesa a versão traduzida e retrotraduzida por Rego et al. (2010), e utilizada em Vitória (2010).

Este instrumento é constituído por 16 itens que permitem avaliar as quatro dimensões da liderança autêntica, definidas pelos autores como: *transparência relacional, autoconsciência, moral internalizada e processamento equilibrado*.

Em relação aos descritores, os respondentes são solicitados a avaliar com que frequência cada afirmação corresponde ao comportamento do seu líder direto, utilizando para tal uma escala de 5 pontos, com 0 a significar “Nunca” e o 4 a significar “Frequentemente, senão sempre”.

A dimensão *transparência relacional* é determinada através de cinco descritores (do 1 ao 5 no questionário LACA) e avalia o comportamento do líder na partilha aberta de pensamentos, informação, opiniões e sentimentos (Vilaça, 2012).

A *autoconsciência* é determinada por quatro descritores (correspondentes no questionário LACA aos itens 13, 14, 15 e 16). Estes descritores avaliam a capacidade que o líder demonstra em compreender a sua visão pessoal do mundo, as suas forças e fraquezas, a forma como os outros o vêem e, ao mesmo tempo entender o impacto que tem nas pessoas que consigo trabalham.

A *moral*, por sua vez, avalia a conduta do líder, que se pretende que seja baseada em elevados padrões morais. Esta dimensão, segundo Avolio & Wernsing (2008) procura ainda perceber se os comportamentos e decisões dos líderes são concordantes com os valores éticos ou se são sujeitos a pressões sociais ou organizacionais. Um líder autêntico deve julgar sem ter por base os interesses pessoais (Avolio & Wernsing, 2008). Esta dimensão é avaliada através dos itens 6, 7, 8 e 9 do questionário LACA.

A última dimensão, o tratamento equilibrado, refere-se à forma como o líder demonstra a capacidade de analisar de forma objectiva toda a informação que seja pertinente, antes de tomar uma decisão. Esta dimensão é avaliada no questionário LACA através dos itens 10, 11 e 12.

5.2.2.2. Instrumento de avaliação dos climas autenticizóticos.

O CA (Clima Autenticizotico) é um instrumento de medida que avalia, como o seu próprio nome indica, se uma determinada organização é detentora de um clima denominado de autenticizótico. Este questionário foi desenvolvido e validado por Rego e Souto (2003a, 2003b). Para tal, como vimos no capítulo dedicado ao tema, os autores

redigiram itens com base na interpretação semântica da literatura referente aos “melhores locais para trabalhar”, às “empresas vivas”, às “empresas amigas da família” e ao “sentido psicológico de comunidade de trabalho”. Este instrumento é constituído por 21 afirmações agrupadas em seis dimensões, sendo estas as seguintes: 1) *espírito de camaradagem*; 2) *credibilidade e confiança no superior*; 3) *comunicação aberta e franca com o superior*; 4) *oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal*; 5) *equidade*; 6) *conciliação trabalho/família*.

Os respondentes são convidados a assinalar o grau de veracidade de cada afirmação através de uma escala de seis pontos (de 1 a 6), sendo 1 “A afirmação é falsa”, 2 “Na maior parte, é falsa”, 3 “É um pouco falsa”, 4 “É um pouco verdadeira”, 5 “Na maior parte é verdadeira” e 6 “A afirmação é completamente verdadeira”.

No questionário LACA a dimensão *espírito de camaradagem* que avalia o grau em que as relações interpessoais dentro da organização possam ser caracterizadas como relações de amizade, espírito de equipa e preocupação mútua entre os colaboradores, é constituída pelos itens 19, 28, 31 e 35. Relativamente à dimensão *credibilidade e confiança no superior* ela é traduzida nos itens 22, 32 e 36. Os itens 23, 33 e 34 avaliam a dimensão *comunicação aberta e franca com o superior* que traduz o grau em que os níveis de comunicação são considerados de abertura e franqueza. Já no que respeita à dimensão *oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal*, ela representa o grau em que é percebido pelo colaborador a possibilidade de aprendizagem profissional e crescimento dentro da organização e é avaliada pelos descritores 17, 20, 26 e 37 respetivamente. A dimensão *equidade*, que representa o grau em que é percebido pelos colaboradores o tratamento equitativo, com respeito e dignidade, dentro da organização é avaliada através dos itens 24, 29 e 30, sendo que este último é invertido. Por último a *conciliação trabalho/família* que retrata o grau em que os colaboradores percebem o equilíbrio existente entre a sua vida profissional e pessoal é avaliada pelos descritores 18, 21, 25 e 27.

5.2.3. Procedimentos formais e éticos.

A recolha da informação que serviu de base à realização do presente estudo realizou-se por meio de questionário em suporte de papel, administrado presencialmente pelo autor da investigação, tendo decorrido entre os dias 14 de abril e 21 de maio de

2014. Tendo sido recolhida a maior parte da informação em empresas, de forma a assegurar o cumprimento de todos os procedimentos formais e éticos foi pedida a autorização das chefias para que o mesmo se pudesse realizar. Assegurado estes procedimentos os colaboradores foram devidamente elucidados qual o propósito da investigação e quais os requisitos que teriam que cumprir para responderem ao mesmo. Foram ainda informados que o questionário era anónimo e confidencial e que a colaboração tinha um carácter totalmente voluntário, deixando-os totalmente à vontade para não participarem no estudo, ou para desistirem da participação no mesmo a qualquer momento. Os participantes foram igualmente informados que os resultados do estudo iriam ser tornados públicos já que os mesmos teriam que ser divulgados no âmbito da dissertação. As empresas que contactamos apesar de consentirem o preenchimento do questionário não pretenderam ser divulgadas.

5.3. Tratamento Estatístico dos Dados

O tratamento estatístico dos dados foi realizado com recurso ao *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 20.0, para o sistema operativo *Windows*. Após a introdução dos dados, realizámos uma rigorosa inspeção da base de dados, procurando detetar eventuais erros ou omissões que pudessem enviesar os dados e comprometer a qualidade das análises estatísticas a realizar.

Nas análises estatísticas, dispensámos a realização dos testes de aderência à normalidade, uma vez que o tamanho amostral nos permite a aplicação do teorema do limite central, que dispõe que “à medida que a distribuição das amostras (utilizadas para calcular a distribuição amostral da média) aumenta, a distribuição da média amostral tende para a distribuição normal” (Barnes, 1994, cit. por Marôco, 2010, p. 54). Desta forma, e “de um modo geral, assume-se que para amostras de dimensão superior a 25-30 (i.e., para amostras de dimensão razoável) a distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à normal” (Marôco, 2010, p. 55). Face ao exposto, e embora tenhamos optado *à priori* pela utilização dos testes paramétricos, serão rigorosamente assegurados todos os pressupostos à utilização confiável de cada teste estatístico, pelo que, verificando-se a violação de qualquer pressuposto, optaremos pela utilização do seu equivalente não paramétrico. Nas análises estatísticas, considerámos o nível de significância de $p \leq 0.05$ (5%), o que significa que o critério de aceitação das hipóteses tem subjacente uma probabilidade de 95% de certeza relativamente à

causalidade da relação entre as variáveis. Pontualmente, realizámos pequenos arredondamentos (0.01) relativos a acertos estatísticos.

5.4. Fiabilidade Estatística dos Instrumentos de Medida

5.4.1. Fiabilidade do instrumento de liderança autêntica.

Para o estudo da fiabilidade do instrumento de medida da liderança autêntica recorreremos ao cálculo dos coeficientes de consistência interna *alpha* (α) de Cronbach, tendo sido considerados os 16 itens que integram esta medida. Para a globalidade da medida, obtivemos um α de Cronbach de .935, indicativo de uma consistência interna muito boa, segundo os critérios de Pestana e Gageiro (2008). Uma análise cuidada aos α de Cronbach de todos os itens permitiu-nos verificar que nenhum item baixava de forma significativa o valor da consistência do todo, pelo que dispensámos o procedimento de eliminação de itens sugerido por John e Benet-Martínez (2000). As pontuações médias, os desvios-padrão, as correlações item-total e os coeficientes de consistência interna *alpha* de Cronbach total sem o respetivo item, podem consultar-se no *Quadro 5.8*.

Quadro 5.8.

Pontuações Médias, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total dos Itens da Medida de Liderança Autêntica e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach Total sem o Respetivo Item

Itens da Medida de Liderança Autêntica	M	DP	Correlação item-total	Alpha total sem o item
1. Diz exatamente o que pensa	2.46	1.15	.751	.928
2. Encoraja todos a dizer o que pensam	1.70	1.28	.476	.936
3. Assume os erros que comete	2.35	1.20	.686	.930
4. Diz as duras verdades	2.31	1.20	.674	.930
5. Mostra as emoções que correspondem ao que sente	2.61	0.99	.536	.934
6. As suas ações são consistentes com as suas crenças	2.63	1.01	.731	.929
7. Toma decisões baseadas nos seus valores fundamentais	2.56	0.98	.758	.929
8. Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais	1.61	1.18	.451	.936
9. Toma decisões difíceis baseadas em elevados padrões éticos	2.35	1.09	.818	.927
10. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas	1.26	1.13	.571	.933
11. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão	2.91	1.06	.629	.932

12. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões	2.19	1.18	.782	.928
13. Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas	2.19	1.15	.760	.928
14. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas capacidades	2.47	1.01	.702	.930
15. Sabe quando é a altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes	2.28	1.02	.761	.929
16. Compreende como as suas ações têm impacto nos outros	2.70	1.14	.619	.932

Alpha de Cronbach global: .935

Seguidamente, e com o intuito de utilizarmos este instrumento segundo a estrutura sugerida por Walumbwa e colaboradores (2008), agrupámos os itens de cada fator tal como proposto por estes autores. No *Quadro 5.9.* disponibilizam-se os índices de fiabilidade para os quatro fatores da medida de liderança autêntica. Como podemos constatar, o fator 4 evidencia um bom índice de consistência interna, já que $\alpha = .846$, sendo que os fatores 1, 2 e 3 apresentam índices razoáveis de consistência interna. Concluimos que este instrumento de medida apresenta índices adequados de fiabilidade estatística em função da nossa amostra, o que nos permite prosseguir com o estudo com confiança nos resultados.

Quadro 5.9.

Fiabilidade Estatística da Medida de Liderança Autêntica

<i>Fatores da Liderança Autêntica</i>	<i>Itens avaliadores</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
F1. Transparência Relacional	1, 2, 3, 4 e 5	.772
F2. Moral	6, 7, 8 e 9	.789
F3. Tratamento Equilibrado	10, 11 e 12	.696
F4. Autoconsciência	13, 14, 15 e 16	.846

5.4.2. Fiabilidade do instrumento de climas autenticizóticos.

Os índices de fiabilidade do instrumento de medida de climas autenticizóticos foram igualmente avaliados por meio da determinação do coeficiente de consistência interna alpha de Cronbach, tendo sido considerados os 21 itens que compõem este instrumento. Para a medida considerada na sua globalidade, encontramos uma consistência interna muito boa (Pestana & Gageiro, 2008), já que $\alpha = .957$. A análise aos alphas totais sem o item permite-nos constatar que nenhum dos itens baixa

significativamente a consistência interna do todo, razão porque decidimos manter em estudo todos os itens. As pontuações médias, os desvios-padrão, as correlações item-total e os coeficientes de consistência interna alpha de Cronbach sem o respectivo item, encontram-se disponíveis para consulta no *Quadro 5.10*.

Quadro 5.10.

Pontuações Médias, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total dos Itens da Medida de Climas Autentizóticos e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach Total sem o Respetivo Item

Itens da Medida de Climas Autentizóticos	M	DP	Correlação item-total	Alpha total sem o item
1. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes	4.29	1.32	.662	.955
2. Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar (i)	2.67	1.22	-.053	.964
3. Há um grande espírito de equipa	4.36	1.36	.825	.953
4. As pessoas podem colocar a criatividade e a imaginação ao serviço do trabalho e da organização	3.68	1.11	.714	.955
5. A organização ajuda as pessoas a conciliarem o trabalho com a vida familiar	3.64	1.20	.706	.955
6. Os superiores cumprem as suas promessas	3.63	1.21	.789	.954
7. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos superiores	3.36	1.26	.754	.954
8. Quando se obtêm bons resultados, graças aos esforços dos colaboradores, os "louros" (ex. recompensas e elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias (i)	3.74	1.46	.543	.957
9. A organização preocupa-se com a conciliação do trabalho com as suas responsabilidades familiares	3.46	1.14	.727	.955
10. As pessoas sentem que podem aprender continuamente	3.64	1.05	.733	.955
11. A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos	3.50	1.10	.777	.954
12. Existe um sentido de família entre os colaboradores	4.08	1.36	.776	.954
13. Há favoritismo nas promoções (i)	3.61	1.40	.679	.955
14. As pessoas sentem-se discriminadas (i)	4.47	1.40	.432	.959
15. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros	3.93	1.29	.753	.954
16. As pessoas têm grande confiança nos superiores	3.35	1.24	.847	.953
17. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores	3.45	1.35	.853	.953
18. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores	3.66	1.47	.835	.953
19. A atmosfera da organização é amistosa	4.29	1.46	.863	.953

20. As pessoas sentem que os superiores são honestos	3.45	1.30	.797	.954
21. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades	3.57	1.18	.819	.954

Alpha e Cronbach global: .957

(i) Item com cotação invertida.

Objetivando a utilização desta medida segundo a estrutura proposta por Rego e Souto (2003), agrupámos os itens de cada fator em conformidade com o sugerido por estes autores. Seguidamente, procedemos ao cálculo dos coeficientes de consistência interna alpha de Cronbach para cada um dos seis fatores, cujos resultados se podem consultar no *Quadro 5.11*. Nos fatores 1, 2 e 3, constatamos consistências internas muito boas, já que superiores a .90. Nos fatores 4 e 5, encontramos boas consistências internas, sendo razoável a consistência interna alcançada pelo no fator 6 ($\alpha = .747$), pelo que concluímos que este instrumento de medida oferece bons níveis de fiabilidade estatística.

Quadro 5.11.

Fiabilidade Estatística da Medida de Climas Autentizóticos

<i>Fatores dos Climas Autentizóticos</i>	<i>Itens avaliadores</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
F1. Espírito de Camaradagem	3, 12, 15 e 19	.931
F2. Credibilidade e Confiança do Superior	6, 16 e 20	.915
F3. Comunicação Aberta e Franca com o Superior	7, 17 e 18	.908
F4. Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem	1, 4, 10 e 21	.854
F5. Equidade	8, 13 e 14	.810
F6. Conciliação Trabalho-Família	2, 5, 9 e 11	.747

6. Resultados

Os resultados da investigação empírica são apresentados neste capítulo. O capítulo inicia com as estatísticas descritivas dos instrumentos de medida, ao que se segue a estatística inferencial que procura, através dos testes das hipóteses, responder aos objetivos previamente traçados para o estudo.

6.1. Estatísticas Descritivas dos Instrumentos de Medida

6.1.1. Estatísticas descritivas da medida de liderança autêntica.

As estatísticas descritivas da medida de Liderança Autêntica, considerada na sua globalidade e para os seus quatro fatores, podem consultar-se no *Quadro 6.1*. A análise da medida global permite-nos verificar uma pontuação mínima de 0.44 e máxima de 3.75 pontos, valores indicativos de que os participantes usaram a totalidade da escala de respostas. No que respeita à medida de tendência central, a pontuação média verifica-se nos 2.29 pontos (DP = 0.78), num máximo de 4 pontos, indicativo de que esta amostra percebe características de autenticidade nos seus líderes.

Quadro 6.1.

Pontuações Mínimas, Máxima, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da Medida de Liderança Autêntica e Respetivos Fatores

Liderança Autêntica (n = 244)	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio-padrão (DP)	Erro-padrão (EP)
Liderança Autêntica Global	0.44	3.75	2.29	0.78	.050
<i>Fatores</i>					
F1. Transparência Relacional	0.20	4.00	2.29	0.82	.053
F2. Moral	0.25	4.00	2.29	0.84	.053
F3. Tratamento Equilibrado	0.00	4.00	2.12	0.89	.057
F4. Autoconsciência	0.00	4.00	2.41	0.89	.057

Atendendo aos fatores da medida de Liderança Autêntica, as pontuações mínimas compreendem-se entre 0.00 (Nunca) e 0.25, sendo as máximas de 4.00 (Frequentemente, se não sempre) na totalidade dos fatores. As pontuações médias ultrapassam todas o ponto médio da escala de respostas (2.00), sendo que a pontuação média mais elevada se observa fator 4 (Autoconsciência), com uma média de 2.41

pontos (DP = 0.89), seguindo-se o fator 1 (Transparência Relacional) e o fator 2 (Moral), ambos com 2.29 pontos de média (DP = 0.82; DP = 0.84, respetivamente). O fator 4, relativo ao Tratamento Equilibrado, é o que devolve a média mais baixa (M = 2.12, DP = 0.89). O erro-padrão regista valores bastante próximos de zero, em todos os fatores e na medida global. A representação gráfica das pontuações médias alcançadas pelos respondentes na globalidade da medida e nos respetivos fatores, disponibiliza-se na *Figura 6.1*.

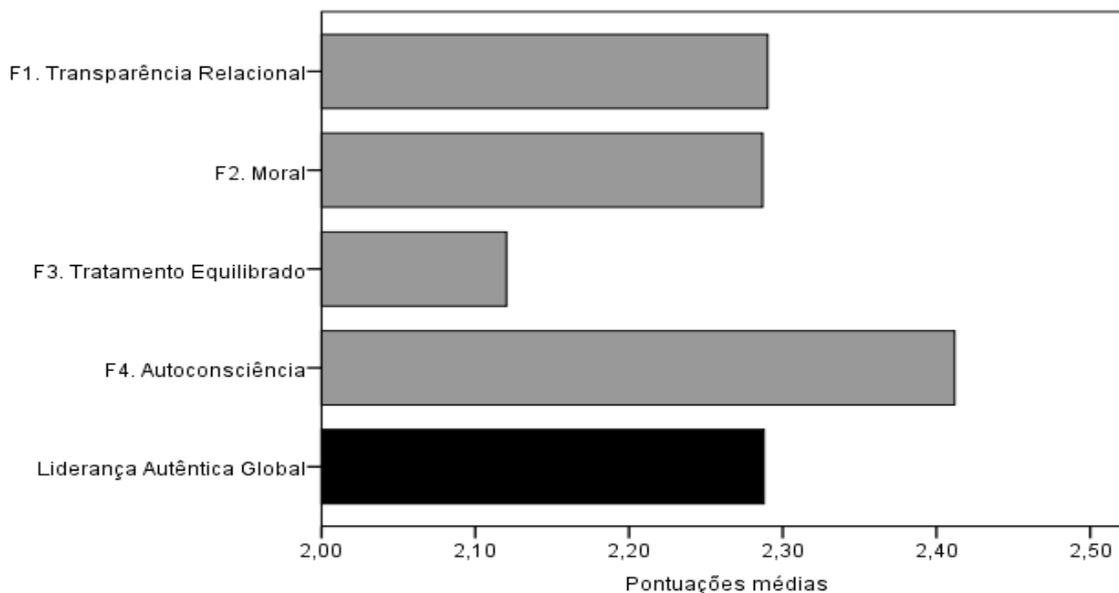


Figura 6.1. Pontuações médias da medida de liderança autêntica e respetivos fatores.

6.1.2. Estatísticas descritivas do instrumento de climas autênticos.

No *Quadro 6.2.* apresentam-se as estatísticas descritivas do instrumento de Climias Autentizóticos, considerado na sua globalidade e nos respetivos fatores constituintes. A análise da medida global permite-nos constatar uma pontuação mínima de 1.43 pontos e máxima de 5.57 pontos, verificando-se que a escala de respostas foi utilizada pelos respondentes na sua totalidade. A pontuação média é de 3.69 pontos (num máximo de 6), sendo o desvio-padrão de 0.95. Estes valores indicam que a amostra percebe níveis moderados de características autênticas nas empresas onde exercem a atividade profissional.

Quadro 6.2.

Pontuações Mínimas, Máximas e Médias, Desvios-Padrão e Erros-Pradrão da Medida de Climias Autentizóticos e Respetivos Fatores

Climias Autentizóticos (<i>n</i> = 244)	Mínimo	Máximo	Média (<i>M</i>)	Desvio- padrão (<i>DP</i>)	Erro- padrão (<i>EP</i>)
Climias Autentizóticos Global	1.43	5.57	3.69	0.95	.061
<i>Fatores</i>					
F1. Espírito de Camaradagem	1.00	6.00	4.14	1.25	.080
F2. Credibilidade e Confiança do Superior	1.00	6.00	3.46	1.16	.074
F3. Comunicação Aberta e Franca com o Superior	1.00	6.00	3.48	1.25	.080
F4. Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem	1.00	6.00	3.78	0.99	.063
F5. Equidade	1.00	6.00	3.92	1.21	.078
F6. Conciliação Trabalho-Família	1.00	6.00	3.30	0.88	.057

Da análise dos fatores integrantes desta medida, constatamos que as pontuações variam entre um mínimo de 1.00 e um máximo de 6.00 pontos. As pontuações médias, todas acima do ponto médio da escala de respostas (3.00), evidenciam bons níveis de Espírito de Camaradagem (fator 1: $M = 4.14$, $DP = 1.25$), de Equidade (fator 5: $M = 3.92$, $DP = 1.21$) e de Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem (fator 4: $M = 3.78$, $DP = 0.99$). Nos restantes fatores observam-se valores médios moderados, nomeadamente no fator 3 – Comunicação Aberta e Franca com o Superior ($M = 3.48$, $DP = 1.40$), no fator 2 – Credibilidade e Confiança do Superior ($M = 3.46$, $DP = 1.16$) e no fator 6 – Conciliação Trabalho-Família ($M = 3.30$, $DP = 0.88$). Quanto ao erro-padrão, os valores são bastante próximos de zero, tanto na medida global, como nos fatores. Na *Figura 6.2.* disponibiliza-se a representação gráfica, onde melhor se podem observar as pontuações médias alcançadas nesta medida pelos participantes.

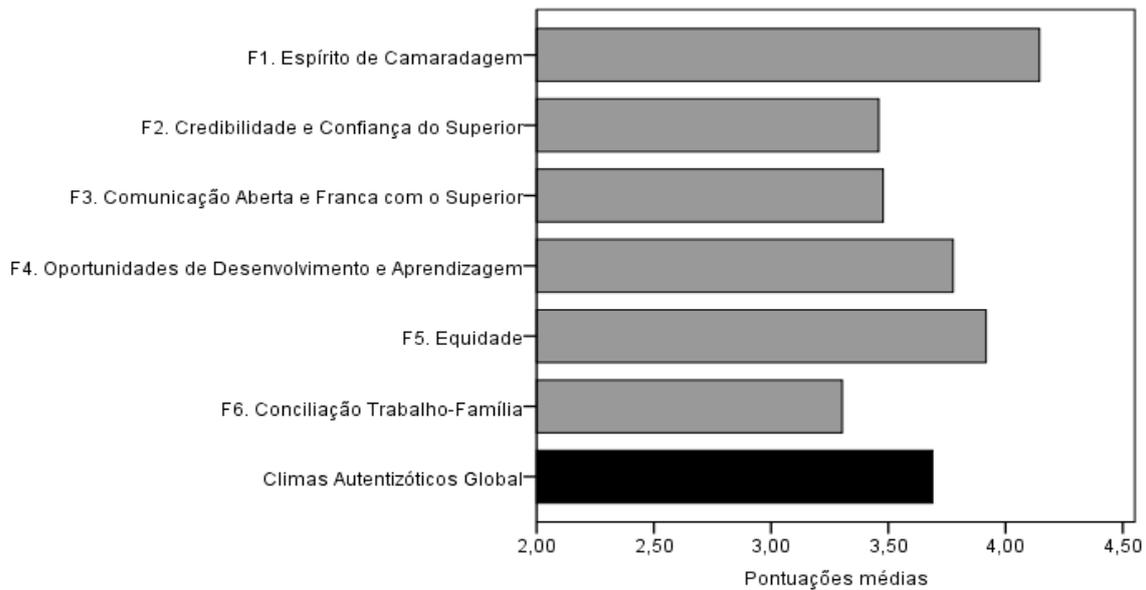


Figura 6.2. Pontuações médias da medida de climas autênticos e respetivos fatores.

6.2. Correlações entre os Fatores dos Instrumentos de Medida

6.2.1. Correlações entre os fatores da medida de liderança autêntica.

Os cálculos dos coeficientes de correlação r de *Pearson* entre os fatores da medida de Liderança Autêntica, assim como com a globalidade da medida, podem consultar-se no *Quadro 6.3*. Os resultados permitem-nos constatar que as associações lineares encontradas são todas positivas e estatisticamente significativas ao nível de $p < .001$, tanto ao nível das intercorrelações entre os fatores como em termos dos fatores com a globalidade do instrumento de medida. As intercorrelações entre os fatores registam fortes magnitudes de efeito, sendo que a mais forte se observa na correlação entre o fator 1 – Transparência Relacional e o fator 2 – Moral ($r = .827$, $p < .001$), evidenciando uma proporção de variabilidade partilhada (influência que uma variável detém sobre a outra), determinada pelo coeficiente de determinação R^2 , de 68.39%. Este resultado indica que a maiores níveis de transparência relacional cabem maiores níveis de moral. A intercorrelação mais fraca entre os fatores, ocorre entre o fator 1 – Transparência Relacional e o fator 4 – Autoconsciência ($r = .766$, $p < .001$, $R^2 = 58.68\%$). As correlações entre os fatores e a globalidade da medida de Liderança Autêntica são bastante fortes, sendo a mais forte registada com o fator 1 – Transparência Relacional ($r = .932$, $p < .001$, $R^2 = 86.86\%$) e a mais fraca na relação com o fator 3 – Tratamento Equilibrado ($r = .900$, $p < .001$, $R^2 = 81.00\%$).

Quadro 6.3.

Coefficientes de Correlação de Pearson entre os Fatores da Medida de Liderança Autêntica e com a Medida na sua Globalidade

Fatores da medida de LA	F2. Moral		F3. Tratamento Equilibrado		F4. Autoconsciência		LA Global	
	<i>r</i>	<i>R</i> ²	<i>r</i>	<i>R</i> ²	<i>r</i>	<i>R</i> ²	<i>r</i>	<i>R</i> ²
F1. Transparência Relacional	.827**	68.39	.781**	61.00	.766**	58.68	.932**	86.86
F2. Moral	—	—	.789**	62.25	.767**	58.82	.923**	85.19
F3. Tratamento Equilibrado			—	—	.780**	60.84	.900**	81.00
F4. Autoconsciência					—	—	.906**	82.08

** $p < .01$

6.2.2. Correlações entre os fatores da medida de climas autenticizóticos.

Os coeficientes de correlação de Pearson entre os fatores constituintes da medida de Climias Autenticizóticos, bem como entre os fatores e a medida considerada na sua globalidade, disponibilizam-se no *Quadro 6.4*. Da análise das intercorrelações entre os fatores, constatamos que as associações lineares emergidas são todas positivas e dotadas de um nível de significação de $p < .001$. Entre os fatores, a correlação de maior intensidade é observada entre o fator 2 – Credibilidade e Confiança do Superior e o fator 3 – Comunicação Aberta e Franca com o Superior ($r = .862$, $p < .001$, $R^2 = 74.30\%$), indicando-nos que elevados níveis de credibilidade e confiança do superior promovem níveis igualmente elevados de comunicação aberta e franca com o superior. As intercorrelações mais fracas surgem no fator 5 – Equidade, seguindo-se as do fator 6 – Conciliação Trabalho-Família. Na verdade, das correlações entre todos os fatores em análise, a correlação mais fraca regista-se entre estas duas variáveis ($r = .361$, $p < .001$), sendo que uma variável explica a outra em apenas 13.03%.

As relações entre os fatores e a globalidade da medida de climias autenticizóticos são igualmente bastante positivas, sendo muito fortes os índices de variabilidade partilhada. A correlação com o contributo mais forte para os climias autenticizóticos ocorre com o fator 3 – Comunicação Aberta e Franca com o Superior ($r = .913$, $p < .001$, $R^2 = 83.36\%$), sendo que a mais fraca se observa com o fator 5 – Equidade ($r = .699$, $p < .001$, $R^2 = 48.86\%$).

Quadro 6.4.

Coefficientes de Correlação de Pearson entre os Fatores da Medida de Climias Autentizóticos e com a Medida na sua Globalidade

Fatores da medida de CA	F2		F3		F4		F5		F6		CA Global	
	<i>r</i>	<i>R</i> ²	<i>r</i>	<i>R</i> ²								
F1. Espírito de Camaradagem	.762**	58.06	.800**	64.00	.811**	65.77	.616**	37.95	.592**	35.05	.912**	83.17
F2. Credibilidade e Confiança do Superior	—	—	.862**	74.30	.812**	65.93	.555**	30.80	.630**	39.69	.902**	81.36
F3. Comunicação Aberta e Franca com o Superior			—	—	.812**	65.93	.559**	31.25	.622**	38.69	.913**	83.36
F4. Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem					—	—	.481**	23.14	.698**	48.72	.908**	82.45
F5. Equidade							—	—	.361**	13.03	.699**	48.86
F6. Conciliação Trabalho-Família									—	—	.757**	57.30

***p* < .01

6.3. Testes das Hipóteses

6.3.1. Relação entre a liderança autêntica e os climas autentizóticos (H1).

Iniciamos o estudo empírico com o teste da primeira hipótese (H1), que dispõe a existência de uma relação positiva entre a liderança autêntica e os climas autentizóticos. Para o efeito, procedemos ao cálculo dos coeficientes de correlação *r* de Pearson, cujos resultados se podem consultar no *Quadro 6.5*. A sua análise permite-nos constatar a existência de associações lineares positivas entre todas as variáveis em análise, com níveis de significação estatística ao nível de *p* < .001. Das correlações entre os fatores da liderança autêntica com os fatores dos climas autentizóticos, realçamos como mais forte a relação encontrada entre a Moral e a Credibilidade e Confiança no Superior (*r* = .727, *p* < .001), cuja proporção de variabilidade partilhada se situa nos 52.85%, e como mais fraca, a relação que se observa entre a Transparência Relacional e a Equidade (*r* = .414, *p* < .001, *R*² = 17.14%).

Com efeito, a Credibilidade e Confiança no Superior constitui-se como a dimensão de Climias Autentizóticos com os contributos mais fortes para a Liderança Autêntica, tanto ao nível de cada uma das dimensões de LA, como em termos da medida global, que regista uma correlação de *r* = .774, *p* < .001, *R*² = 59.91%. Por seu lado, a Equidade é a dimensão dos Climias Autentizóticos com os mais fracos

contributos para a Liderança Autêntica, quer ao nível das dimensões, quer ao nível da medida global ($r = .504, p < .001, R^2 = 25.40\%$).

Em termos da medida de climas autenticizóticos, a relação com a dimensão de Liderança Autêntica que regista a magnitude mais forte observa-se na Autoconsciência ($r = .728, p < .001, R^2 = 53.00\%$), sendo a Transparência Relacional a que regista o contributo mais fraco ($r = .667, p < .001, R^2 = 44.49\%$). As restantes associações entre as diferentes dimensões das duas medidas evidenciam magnitudes fortes a moderadas. A correlação entre as duas medidas globais verifica-se bastante forte ($r = .756, p < .001$), alcançando uma proporção de variabilidade partilhada de 57.15%. Concluímos que níveis mais elevados de liderança autêntica determinam uma maior perceção de climas autenticizóticos, pelo que estes resultados conferem suporte empírico à H1.

Quadro 6.5.

Coefficientes de Correlação de Pearson entre a Liderança Autêntica e os Climas Autenticizóticos e Respetivos Fatores

Medidas e Fatores	F1. EC		F2. CCS		F3. CAFS		F4. ODA		F5. Eq.		F6. CTF		CA Global	
	<i>r</i>	<i>R</i> ²	<i>r</i>	<i>R</i> ²										
F1. Transparência Relacional	.550**	30.25	.719**	51.70	.631**	39.82	.588**	34.57	.414**	17.14	.525**	27.56	.667**	44.49
F2. Moral	.573**	32.83	.727**	52.85	.634**	40.20	.599**	35.88	.459**	21.07	.504**	25.40	.682**	46.51
F3. Tratamento Equilibrado	.584**	34.11	.697**	48.58	.649**	42.12	.625**	39.06	.487**	23.72	.546**	29.81	.700**	49.00
F4. Autoconsciência	.662**	43.82	.692**	47.89	.669**	44.76	.647**	41.86	.501**	25.10	.539**	29.05	.728**	53.00
LA Global	.646**	41.73	.774**	59.91	.704**	49.56	.669**	44.76	.504**	25.40	.576**	33.18	.756**	57.15

Legenda: F1. EP = Espírito de Camaradagem; F2. CCS = Credibilidade e Confiança no Superior; F3. CAFS = Comunicação Aberta e Franca com o Superior; F4. ODA = Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem; F5. Eq. = Equidade; F6. CTF = Conciliação Trabalho-Família.

** $p < .001$

6.3.2. Relação entre a idade e as perceções de liderança autêntica (H2).

Analizamos agora a segunda hipótese (H2), que considera a existência de uma relação negativa entre a idade e as perceções de liderança autêntica. Para o teste desta hipótese recorreremos, novamente, ao cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson, tendo sido consideradas a medida global e os respetivos fatores. No *Quadro 6.6.* disponibilizam-se os resultados obtidos.

Quadro 6.6.

Coefficientes de Correlação de Pearson entre a Liderança Autêntica e a Idade

<i>Medida de LA e respectivos fatores</i>	<i>Idade</i>	
	<i>r</i>	<i>R²</i>
LA Global	-.104	1.08
<i>Fatores</i>		
F1. Transparência Relacional	-.061	0.37
F2. Moral	-.095	0.90
F3. Tratamento Equilibrado	-.087	0.76
F4. Autoconsciência	-.141*	1.99

* $p = .029$

Constatamos que, em termos globais, a idade não determina relações estatisticamente significativas com as percepções de liderança autêntica. Na verdade, as relações encontradas são todas negativas, tanto para a medida como um todo como para os fatores. Os valores encontrados, quer para a medida global, quer para os fatores relativos à Transparência Relacional, à Moral e ao Tratamento Equilibrado, não devolvem níveis de significação estatística que se possam incluir no limiar convencional ($p < .05$). A única exceção a estes resultados observa-se na relação com a Autoconsciência (fator 4), onde encontramos uma correlação dotada de significado estatístico, embora de fraca magnitude, com a idade ($r = -.141$, $p = .029$, $R^2 = 1.99\%$). Face a este resultado, concluímos que, à medida que aumenta a idade dos participantes, baixam os níveis de percepção de Autoconsciência nos seus líderes, pelo que a H2 recebe suporte empírico através do fator 4.

6.3.3. Influência do sexo nas percepções de liderança autêntica (H3).

Tomamos agora como objetivo analisar a influência do sexo dos participantes nas percepções de liderança autêntica, testando a H3. Para o teste desta hipótese recorreremos a uma análise multivariada da variância (MANOVA com procedimento *general linear model*). Para tal, tomámos como variáveis dependentes (VD) os quatro fatores de Liderança Autêntica (F1. Transparência Relacional; F2. Moral; F3. Tratamento Equilibrado; e F4. Autoconsciência) e como variável independente (VI) o sexo dos respondentes. A VI é operacionalizada em dois níveis: 1) Masculino ($n = 138$); e 2) Feminino ($n = 102$).

Previamente à prossecução deste teste, certificámo-nos de que estavam obedecidos os pressupostos à utilização fidedigna da MANOVA, mais concretamente no que respeita à homogeneidade da matriz de covariâncias, pela realização do teste de *Box*, que devolveu um $M = 9.94$, $F(10, 222886) = 0.98$, $p = .462$, assegurando-nos a utilização confiável da MANOVA. O teste multivariado indica um efeito global bastante próximo da significância estatística: Λ de *Wilks* = 0.961, $F(4, 235) = 2.38$, $p = .053$. Contudo, os testes univariados decorrentes confirmam a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos em análise, conforme se dispõe no *Quadro 6.7*, onde se disponibilizam as pontuações médias, os desvios-padrão e os resultados dos testes univariados. A evidência empírica leva-nos à exclusão da hipótese 3: o sexo dos participantes não se reverte em diferenças significativas nas percepções da liderança autêntica.

Quadro 6.7.

Pontuações Médias e Desvios-Padrão dos Fatores de Liderança Autêntica em Função do Sexo: Testes Univariados

<i>Fatores de LA</i>	Sexo						<i>F^a</i> (1, 238)
	Masculino (<i>n</i> = 138)		Feminino (<i>n</i> = 102)		Total (<i>N</i> = 240)		
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
F1. Transparência Relacional	2.28	0.82	2.31	0.83	2.29	0.82	0.06
F2. Moral	2.33	0.85	2.23	0.81	2.29	0.84	0.73
F3. Tratamento Equilibrado	2.10	0.92	2.15	0.85	2.12	0.89	0.22
F4. Autoconsciência	2.47	0.90	2.34	0.89	2.41	0.90	1.21

^a As diferenças entre as médias não alcançam o limiar de significação estatística convencionado ($p < .05$).

6.3.4. Influência da escolaridade nas percepções de liderança autêntica (H4).

A influência da escolaridade nas percepções de liderança autêntica foi avaliada tendo em consideração quatro níveis: 1) Até ao 2º CEB ($n = 5$); 2) 3º CEB ($n = 17$); 3) Ensino Secundário ($n = 157$); e 4) Ensino Superior ($n = 64$). Tomámos esta variável como VI e procurámos realizar uma MANOVA, retomando como VD os quatro fatores de Liderança Autêntica. Contudo, por verificarmos não estar assegurada a utilização confiável dos testes paramétricos [M de *Box* = 57.92, $F(30, 767) = 1.55$, $p = .031$], no cálculo dos testes univariados optámos pela utilização do seu equivalente não

paramétrico: o teste de *Kruskal-Wallis* (K-W). No *Quadro 6.8.*, ilustram-se as pontuações médias, os desvios-padrão e os resultados dos testes de K-W em função da escolaridade dos participantes.

Quadro 6.8.

Pontuações Médias e Desvios-Padrão dos Fatores de Liderança Autêntica em Função da Escolaridade: Testes de Kruskal-Wallis

Fatores de LA	Escolaridade										K-W $\chi^2(3)$
	$\leq 2^\circ$ CEB (n = 5)		3º CEB (n = 17)		Ensino Secundário (n = 157)		Ensino Superior (n = 64)		Total (N = 243)		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
F1. Transparência Relacional	1.32	1.04	2.01	0.86	2.34	0.79	2.32	0.83	2.29	0.82	6.81 ^b
F2. Moral	1.35	0.78	2.19	0.91	2.32	0.79	2.30	0.91	2.29	0.84	5.94
F3. Tratamento Equilibrado	1.27	0.64	1.92	0.95	2.13	0.84	2.21	0.97	2.12	0.89	6.22
F4. Autoconsciência	1.25	1.09	2.19	1.06	2.45	0.86	2.46	0.88	2.41	0.89	7.12 ^a

^a $p = .068$ ^b $p = .078$

Verificamos que os resultados dos testes de K-W assinalam diferenças significativas no fator 4 – Autoconsciência e no fator 1 – Transparência Relacional, mas apenas caso consideremos os limiares de significação estatística de $p = .068$ e $p = .078$, respetivamente. Procurando identificar entre que níveis da VI se circunscrevem as diferenças assinaladas, realizámos os testes de comparação múltipla de *Tukey HSD* (*honestly significant difference*), calculados para contrastes simples *a posteriori*, dado ser o teste mais adequado a uma VI com quatro níveis. Os resultados vêm confirmar as diferenças assinaladas nos testes de K-W. Ou seja, os detentores de Ensino Secundário e de Ensino Superior mostram níveis mais favoráveis de perceção de Transparência Relacional (fator 1) nos seus líderes relativamente aos titulares de níveis de escolaridade $\leq 2^\circ$ CEB (diferença absoluta entre as médias de 1.019, $p = .031$, a favor dos detentores de Ensino Secundário, e de 1.002, $p = .041$, a favor dos titulares de Ensino Superior). Atendendo às diferenças encontradas na Autoconsciência (fator 4), as diferenças entre as médias seguem o mesmo registo: os titulares de escolaridade até ao 2º CEB mostram níveis menos favoráveis de perceção de Autoconsciência nos seus líderes do que os detentores de Ensino Secundário (diferença absoluta entre as médias de 1.204, $p = .015$)

e do que os detentores de Ensino Superior (diferença absoluta entre as médias de 1.211, $p = .018$).

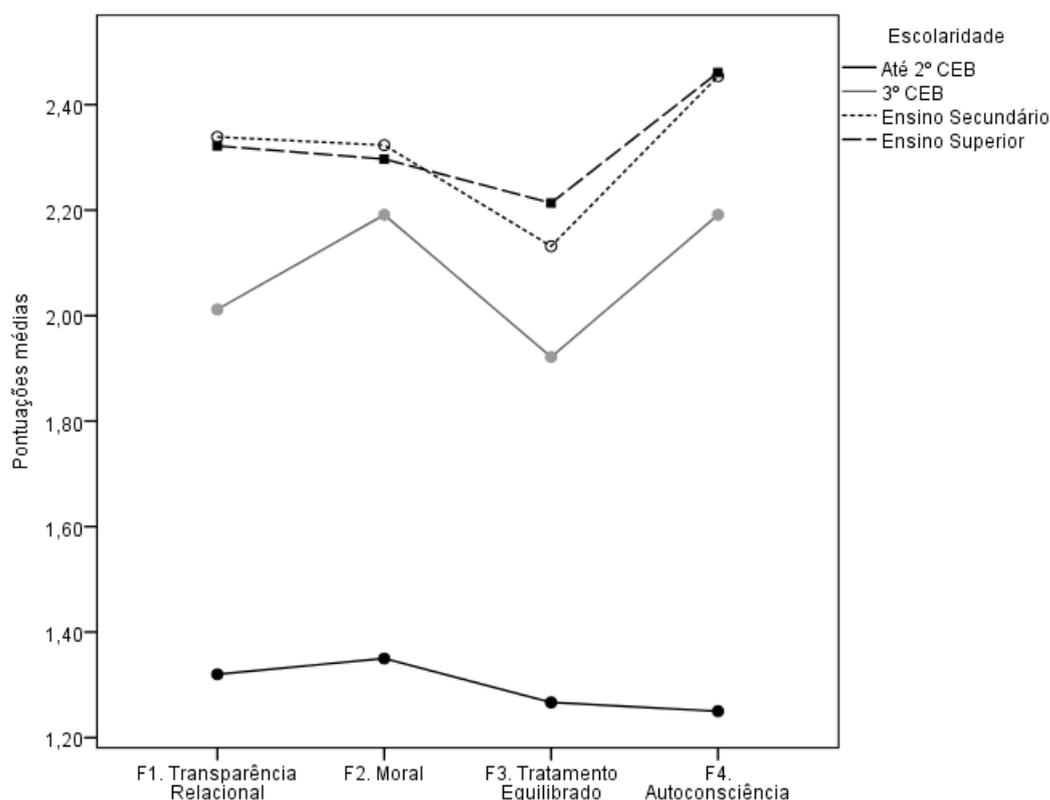


Figura 6.3. Pontuações médias dos quatro fatores de liderança autêntica em função da escolaridade.

Estas diferenças são passíveis de observação na *Figura 6.3.*, onde é bem perceptível que os participantes com maiores níveis de escolaridade, nomeadamente Ensino Secundário e Superior, mostram opiniões mais favoráveis do que os detentores do mais baixo nível de escolaridade, sendo estas diferenças significativas nas percepções de Transparência Relacional e de Autoconsciência dos seus líderes. Estes resultados conferem suporte empírico à H4.

6.3.5. Relação entre o tempo de serviço e as percepções de liderança autêntica (H5).

A hipótese 5, que enuncia a existência de uma relação negativa entre o tempo de serviço na organização e a liderança autêntica, foi testada com recurso ao cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson, tendo em consideração tanto a medida global como os fatores que a constituem. Os resultados, patentes no *Quadro 6.9.*, indicam, em

termos globais, que o Tempo de Serviço na Organização se correlaciona negativamente com as percepções de liderança autêntica ($r = -.179$, $p = .006$, $R^2 = 3.20\%$), ou seja, quanto mais tempo ao serviço da organização, menores as percepções de liderança autêntica nos líderes. De igual modo, todos os fatores de liderança autêntica denotam correlações negativas, ainda que de fraca magnitude, com o tempo de serviço na organização. Estes resultados confirmam a H5: o tempo de serviço na organização determina níveis significativamente mais baixos de percepções de liderança autêntica.

Quadro 6.9.

Coefficientes de Correlação de Pearson entre a Liderança Autêntica e o Tempo de Serviço na Organização

Medida de LA e respectivos fatores	Tempo de Serviço na Organização	
	<i>r</i>	<i>R</i> ²
LA Global	-.179**	3.20
<i>Fatores</i>		
F1. Transparência Relacional	-.131*	1.72
F2. Moral	-.181**	3.28
F3. Tratamento Equilibrado	-.165*	2.72
F4. Autoconsciência	-.185**	3.42

* $p < .05$ ** $p < .01$

6.3.6. Influência do tipo de vínculo com a organização nas percepções de liderança autêntica (H6).

Analizamos, agora, a influência do tipo de vínculo laboral dos respondentes, no sentido de procurarmos eventuais diferenças ao nível das percepções de liderança autêntica (H6). A realização da MANOVA retomou como VD os quatro fatores de Liderança Autêntica, tendo tomado como VI a variável Tipo de Vínculo com a Organização. Esta VI operacionaliza-se em três níveis, pelos quais se distribuem os participantes: 1) Prestador de Serviços/Recibos Verdes ($n = 13$); 2) Contrato a Termo – Certo ou Incerto ($n = 56$); e 3) Contrato sem Termo – Efetivo ($n = 175$). A inspeção do teste *M* de *Box* assegura-nos o cumprimento dos pressupostos à utilização confiável da MANOVA: $M = 26.83$, $F(20, 4018) = 1.24$, $p = .214$.

O teste multivariado indica-nos um efeito global muito significativo: *A de Wilks* = 0.887, $F(8, 476) = 3.69$, $p < .001$. A análise dos testes univariados decorrentes indica-

nos que a influência da variável tipo de vínculo com a organização se situa ao nível do fator 1 – Transparência Relacional [$F(2, 241) = 6.64, p = .002$] e do fator 4 – Autoconsciência [$F(2, 241) = 9.27, p < .001$]. Caso consideremos o nível de significação $p \leq .086$, também encontramos diferenças no fator 3 – Tratamento Equilibrado [$F(2, 241) = 2.84, p = .060$] e no fator 2 – Moral [$F(2, 241) = 1.71, p = .086$]. As pontuações médias, os desvios-padrão e os resultados dos testes univariados disponibilizam-se no *Quadro 6.10*.

Quadro 6.10.

Pontuações Médias e Desvios-Padrão dos Fatores de Liderança Autêntica em Função do Vínculo com a Organização: Testes Univariados

Fatores de LA	Vínculo com a Organização								F (2, 241)
	Prestador de Serviços (n = 13)		Contrato a Termo (n = 56)		Contrato sem Termo (n = 175)		Total (N = 244)		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
F1. Transparência Relacional	1.51	1.09	2.29	0.86	2.35	0.76	2.29	0.82	6.64**
F2. Moral	1.79	0.94	2.31	0.84	2.32	0.82	2.29	0.84	2.48 ^b
F3. Tratamento Equilibrado	1.56	0.95	2.20	0.95	2.14	0.85	2.12	0.89	2.84 ^a
F4. Autoconsciência	1.38	1.00	2.44	0.91	2.48	0.84	2.41	0.89	9.78***

** $p < .010$ *** $p < .001$ ^a $p = .060$ ^b $p = .086$

Atendendo a que estamos perante uma variável com três níveis, no cálculo dos testes de comparação múltipla optámos pelo teste de *Fisher LSD (least significant difference)*. Os resultados, disponíveis no *Quadro 6.11.*, confirmam a existência de diferenças significativas em todos os fatores de Liderança Autêntica, sendo que estas diferenças residem entre as médias dos trabalhadores contratados, a termo e sem termo, e os prestadores de serviços – i.e., trabalhadores independentes, verificando-se nos primeiros as opiniões mais favoráveis. A representação gráfica patente na *Figura 6.4.* elucida-nos melhor destas diferenças. Concluímos que o tipo de vínculo com a organização determina diferenças significativas nas percepções de liderança autêntica, sendo estas significativamente menos favoráveis nos trabalhadores com vínculos laborais mais precários (prestadores de serviços). Tais diferenças conferem suporte empírico à H6.

Quadro 6.11.

Diferenças entre as Médias dos Fatores de Liderança Autêntica em Função do Tipo de Vínculo com a Organização: Testes de Comparação Múltipla

	Vínculo com a Organização		
	Prestador de Serviços (n = 13)	Contrato a Termo (n = 56)	Contrato sem Termo (n = 175)
Diferenças entre as médias			
F1. Transparência Relacional			
Prestador de Serviços	—		
Contrato a Termo	0.79*	—	
Contrato sem Termo	0.84*	0.05	—
F2. Moral			
Prestador de Serviços	—		
Contrato a Termo	0.52*	—	
Contrato sem Termo	0.53*	0.01	—
F3. Tratamento Equilibrado			
Prestador de Serviços	—		
Contrato a Termo	0.63*	—	
Contrato sem Termo	0.57*	-0.06	—
F4. Autoconsciência			
Prestador de Serviços	—		
Contrato a Termo	1.06*	—	
Contrato sem Termo	1.09*	0.04	—

* $p < .05$.

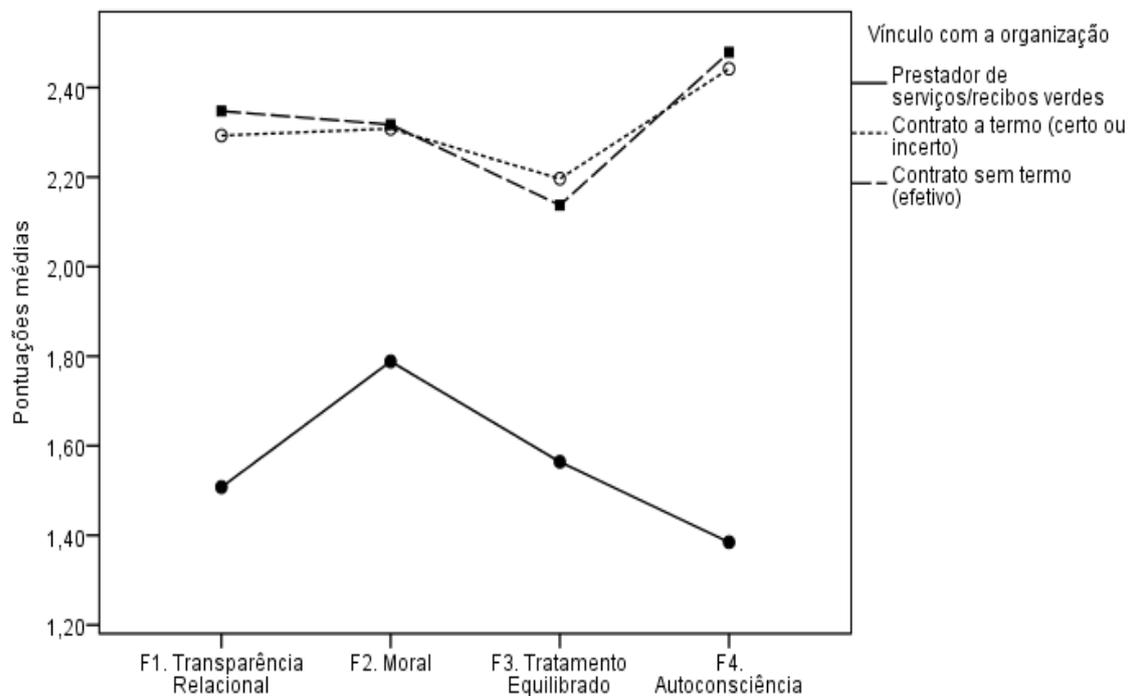


Figura 6.4. Pontuações médias dos quatro fatores de liderança autêntica em função do vínculo com a organização.

6.3.7. Influência do setor de atividade profissional nas percepções de liderança autêntica (H7).

Para análise da influência do setor de atividade profissional nas percepções de liderança autêntica, realizámos nova MANOVA retomando como VD os quatro fatores de Liderança Autêntica. O setor de atividade profissional constituiu-se como VI, tendo sido considerados dois níveis: 1) Setor Público ($n = 59$); e 2) Setor Privado ($n = 177$). Confirmámos estarem reunidas as condições para a utilização confiável da MANOVA, ao constatarmos que o teste M de *Box* devolveu um $M = 10.40$, $F(10, 54720) = 1.01$, $p = .430$.

Contudo, verificamos que o resultado do teste multivariado não encontra um efeito global estatisticamente significativo: Λ de *Wilks* = 0.986, $F(4, 231) = 0.81$, $p = .517$. Embora se observem valores médios mais baixos em todas as dimensões de liderança autêntica nos participantes do setor público, os testes univariados decorrentes não encontram diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos em análise, conforme se pode verificar no *Quadro 6.12*. A evidência empírica leva-nos a

excluir a hipótese 7: o sector de actividade não determina diferenças significativas nas percepções de liderança autêntica.

Quadro 6.12.

Pontuações Médias e Desvios-Padrão dos Fatores de Liderança Autêntica em Função do Setor de Atividade Profissional: Testes Univariados

Fatores de LA	Setor de Atividade Profissional						F ^a (1, 234)
	Público (n = 59)		Privado (n = 177)		Total (N = 236)		
	M	DP	M	DP	M	DP	
F1. Transparência Relacional	2.13	0.78	2.35	0.83	2.29	0.82	3.22
F2. Moral	2.14	0.77	2.33	0.86	2.29	0.84	2.24
F3. Tratamento Equilibrado	1.98	0.85	2.16	0.90	2.11	0.89	1.79
F4. Autoconsciência	2.26	0.90	2.46	0.89	2.41	0.90	2.22

^a As diferenças entre as médias não atingem o limiar convencional de significação estatística ($p < .05$).

6.3.8. Influência do rendimento líquido mensal nas percepções de liderança autêntica (H8).

Para finalizarmos o estudo empírico, propomo-nos analisar se o nível salarial dos participantes surte alguma influência nas percepções de liderança autêntica, testando a H8. A MANOVA realizada considerou novamente os quatro fatores de Liderança Autêntica como VD e o rendimento líquido mensal como VI, considerando os seguintes cinco níveis: 1) Até 500€ ($n = 13$); 2) De 501€ a 1000€ ($n = 116$); 3) De 1001€ a 1500€ ($n = 72$); 4) de 1501€ a 2000€ ($n = 34$); e 5) Superior a 2000€ ($n = 8$). A utilização confiável da MANOVA foi assegurada através do teste *M* de *Box*: $M = 45.73$, $F(40, 3596) = 1.02$, $p = .440$.

Embora o teste multivariado não se tenha mostrado significativo [*A de Wilks* = 0.904, $F(16, 719) = 1.51$, $p = .090$], os testes univariados, cujos resultados se indicam no *Quadro 7.13.*, encontram diferenças dotadas de significado estatístico no fator 1 – Transparência Relacional [$F(4, 238) = 3.18$, $p = .014$] e no fator 2 – Moral [$F(2, 238) = 3.18$, $p = .014$].

Situando a nossa atenção no fator 1, a inspeção dos testes de comparação múltipla de Tukey HSD mostra-nos que as diferenças significativas residem entre as médias dos rendimentos superiores a 2000€ e os mais baixos ($\leq 500€$), sendo que os

detentores de níveis salariais mais elevados percebem de forma mais favorável a existência de uma Transparência Relacional no seu líder (diferença absoluta entre as médias de 1.181, $p = .011$). Quanto ao fator 2, as diferenças significativas registam-se, igualmente, entre os que auferem rendimentos mensais mais elevados ($> 2000€$) e todos os outros. Ou seja, entre os que auferem mais de 2000€ mensais e os que recebem 1501€ a 2000€ (diferença absoluta entre as médias de 0.928, $p = .035$), os que recebem 1001€ a 1500€ (diferença absoluta entre as médias de 0.896, $p = .031$), os que recebem 501€ a 1000€ (diferença absoluta entre as médias de 0.844, $p = .043$) e os que recebem até 500€ mensais (diferença absoluta entre as médias de 1.291, $p = .005$). Tais diferenças ilustram-se na *Figura 6.5.*, onde facilmente se constata que os participantes detentores de rendimentos mensais superiores a 2000€ mostram as opiniões mais favoráveis em termos das percepções de liderança autêntica, embora apenas sejam significativas as diferenças nas percepções de Transparência Relacional e da Moral. Estes resultados fornecem suporte empírico à H8.

Quadro 6.13.

Pontuações Médias e Desvios-Padrão dos Fatores de Liderança Autêntica em Função do Rendimento Líquido Mensal: Testes Univariados

Fatores de LA	Rendimento Líquido Mensal												F
	≤ 500€		501€-1000€		1001€-1500€		1501€-2000€		> 2000€		Total		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
F1. Transparência Relacional	1.77	0.78	2.35	0.80	2.19	0.83	2.35	0.82	2.95	0.66	2.29	0.82	3.18*
F2. Moral	1.87	0.75	2.31	0.76	2.26	0.89	2.23	0.92	3.16	0.65	2.29	0.84	3.18*
F3. Tratamento Equilibrado	1.79	0.91	2.15	0.82	2.05	0.92	2.13	1.02	2.83	0.76	2.12	0.89	1.89
F4. Autoconsciência	1.88	1.02	2.42	0.88	2.39	0.87	2.49	0.90	2.91	0.74	2.41	0.89	1.84

* $p < .050$

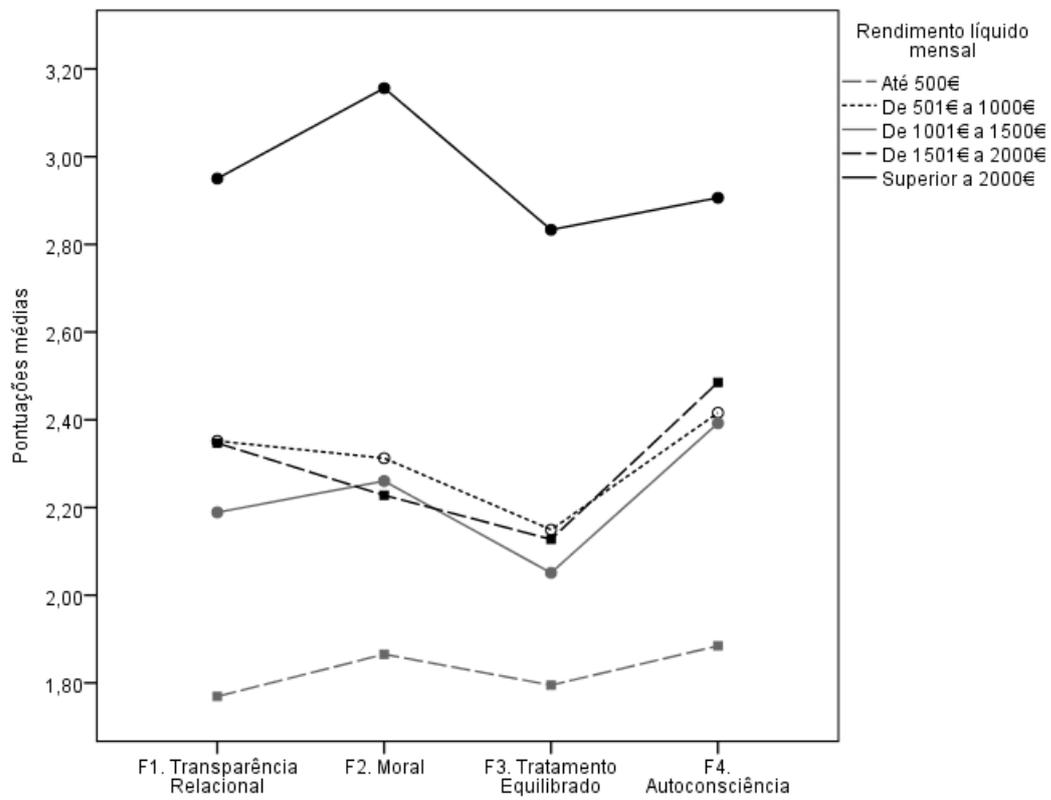


Figura 6.5. Pontuações médias dos quatro fatores de liderança autêntica em função do rendimento líquido mensal.

7. Conclusões

Terminada a investigação, a primeira grande conclusão a referir é que o estudo da relação entre liderança autêntica e organizações autenticizóticas é um tema atual, que se revela de extrema importância para a maioria das organizações. Avolio e Gardner (2005) concluíram que a liderança autêntica é a chave para implementar um verdadeiro comprometimento com a organização, na medida em que, ao criar um clima transparente, verdadeiro e ético, sai reforçado o otimismo dos grupos de trabalho e as capacidades para lidar com os desafios do quotidiano. Por outro lado, Kets de Vries, no seu desenvolvimento do conceito de organização autenticizótica também deu um papel de destaque à atividade do líder. Segundo o autor, cabe ao líder criar uma visão que “clarifies what the organization stands for, highlights the organization`s fundamental purpose for existing, and recognizes the importance of each employee`s contribution” (1999, p.31). No seu âmbito, a liderança trata do comportamento humano. Assim, liderar é compreender a forma como as pessoas e as organizações se comportam; é identificar meios para criar relacionamentos fortes; é alimentar compromettimentos; é estabelecer identidade grupal; “True leaders are merchants of hope, speaking to the collective imagination of their followers, co-opting them to join them in a great adventure” (Kets de Vries, 2004, p.188)

Inseridos nestas preocupações, o estudo que realizámos procurou investigar em que medida a liderança autêntica é promotora de climas organizacionais com características autenticizóticas, e ao mesmo tempo perceber se variáveis como sexo, idade, grau de escolaridade, antiguidade, vínculo de trabalho e remuneração levam a diferentes percepções de autenticidade relativamente ao líder. Foi nosso objectivo, com este trabalho, contribuir para legitimar o interesse desta área de estudo e suscitar a curiosidade em aprofundar o conhecimento em seu redor.

Assim, por forma a conseguirmos esse propósito, formulámos diversas hipóteses obtendo resultados que agora iremos discutir, comparando-os com o que a literatura até aos nossos dias nos ofereceu.

Relativamente à questão central do nosso estudo (Hipótese 1), que consistia em determinar se existia uma relação positiva entre a liderança autêntica e os climas autenticizóticos, ou seja, se os trabalhadores que percepcionavam uma liderança autêntica percepcionavam igualmente a organização como sendo autenticizótica, ela foi confirmada, corroborando assim as conclusões de Serrão (2013).

Nas correlações entre as dimensões da liderança autêntica com os fatores dos climas autentizóticos, realçamos como mais forte a relação encontrada entre a *Moral* e a *Credibilidade e Confiança no Superior*, e como mais fraca, a relação entre a *Transparência Relacional* e a *Equidade*, sendo no entanto, a correlação entre as duas medidas globais bastante forte.

Que seja do nosso conhecimento, só foi realizado em Portugal uma investigação que avalia a relação entre a autenticidade dos líderes e a criação de climas com características autentizóticas (Serrão, 2013). No entanto, investigações anteriores levavam-nos a crer que fosse expectável que as variáveis de liderança autêntica e os climas organizacionais autentizóticos estivessem relacionados de forma positiva. Sousa (2009) concluiu que a liderança autêntica energiza a criatividade e despoleta um maior entusiasmo com o trabalho. Vitória (2010) concluiu haver uma correlação positiva entre a Liderança Autêntica e o empenhamento afetivo dos colaboradores no líder e na própria organização. Também Vilaça (2012) verificou que a liderança autêntica e a espiritualidade organizacional se influenciam mutuamente e (Serrão, 2013) concluiu que a liderança autêntica está correlacionada positivamente com a satisfação no trabalho.

No que concerne às restantes hipóteses, apenas iremos salientar os dados mais relevantes a que chegámos. Entre eles estão o papel da escolaridade, o vínculo com a organização e a remuneração auferida pelos participantes.

No que diz respeito à escolaridade encontramos diferenças significativas nas perceções de liderança autêntica em função do nível atingido. Com efeito, os indivíduos com maiores níveis de escolaridade, nomeadamente Ensino Secundário e Superior, percecionam todas as dimensões da liderança autêntica de forma mais vincada. A dimensão *Autoconsciência* regista a maior diferença, o que nos fez concluir que são os participantes mais habilitados, a perceberem que o líder diz a verdade e que toma decisões difíceis com base em elevados padrões éticos. São também esses que percebem que o líder é conhecedor de como as suas acções têm impacto nas outras pessoas e que aprendem a relação entre as emoções e os sentimentos verdadeiros (Walumbwa et al., 2008). Estudos anteriormente realizados apresentam resultados idênticos, sendo o caso do projecto *Quality of Life in a Changing Europe*². Nesta investigação é apresentada uma relação positiva entre a escolaridade dos trabalhadores e a avaliação que fazem do bem-estar no trabalho (Rodrigues, et al., 2010). Os

² Estudo realizado através de inquérito por questionário, no sector dos serviços, em oito países europeus (Reino Unido, Finlândia, Suécia, Alemanha, Países Baixos, Portugal, Hungria e Bulgária), contendo uma amostra de 8.000 trabalhadores, com o intuito de caracterizar o sector terciário, em franca expansão, e colaborar numa futura definição de qualidade no trabalho, na União Europeia (Rodrigues et al., 2010).

mesmos resultados foram encontrados numa outra investigação, “Espiritualidade Organizacional e Capital Psicológico: O Papel da Liderança Autêntica” (Vilaça. 2012). Ainda segundo Rego (2009), as habilitações dos indivíduos estão geralmente associadas a cargos mais desafiantes e com maior nível de responsabilidade, que conduzem a um maior envolvimento afetivo no trabalho.

Por fim, interessa-nos salientar o papel da remuneração. Na investigação que levámos a cabo concluímos que os participantes detentores de rendimentos mais elevados mostram as opiniões mais favoráveis em termos de autenticidade dos seus líderes. Este mesmo dado foi encontrado por Vilaça (2012), com uma amostra de 710 trabalhadores de diferentes sectores de atividade económica. Também na já referida investigação *Quality of Life in a Changing Europe*, se concluiu que o rendimento tem reflexos positivos muito significativos na avaliação do bem-estar no trabalho (Rodrigues et al., 2010).

Apresentadas as grandes conclusões do estudo que levamos a cabo durante o ano de 2014, resta-nos referir as limitações do mesmo e apontar pistas para futuras investigações no âmbito desta temática.

Uma das limitações mais significativas diz respeito às variáveis analisadas. Perceber a origem dos climas organizacionais com características autenticizóticas deveria levar-nos a identificar as políticas e práticas de gestão do capital humano existente nas organizações. Se, por um lado, os líderes têm um papel relevante, por outro, as políticas aplicadas na gestão quotidiana do pessoal terão, com toda a certeza, uma influência determinante na forma como é avaliado o clima interno. Até porque estas políticas representam a cultura de cada organização e é esta que se reflete no clima vivenciado.

Além destes aspectos, convém não esquecer as limitações decorrentes da investigação que utiliza o questionário como meio de recolha de dados, já anteriormente referida.

Todavia, nos tempos difíceis que impõe restrições de toda a ordem às empresas e aos trabalhadores, a investigação que identifica os fatores promotores de “bons” climas organizacionais parece-nos de toda a relevância. Quando os níveis de esperança são escassos e o futuro se apresenta pouco claro, é bom que os trabalhadores portugueses encontrem nas suas empresas líderes fiáveis e ambientes saudáveis.

8. Bibliografia

- Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina
- Andrews, S. (2003) *Stress a seu favor: Como gerenciar sua vida em tempos de crise*. São Paulo: Agora.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.09.03
- Barroso, T. (2011) A liderança é uma atitude. *Human Resources*, 17, p. 14-17
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de administração de Empresas*. São Paulo n.3, 102-114.
- Bispo, C. (2006), Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional, *Produção*, 16(2), Maio/Ago., 258-273.
- Brunet, L. (1992). Clima de trabalho e eficácia na escola. In A. Nóvoa. *As organizações escolares em análise*, Lisboa: Dom Quixote 125-140
- Burroughs, S. M. & Eby, L. T. (1998), Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework, *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509-532.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potencial challenges to developing leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*. 16(3), 475-493.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (5ª ed.). Lisboa: RH.
- Cunha, M. P. & Rego, A., (2009). *Liderar*. Alfragide: Publicações D. Quixote.

- De Geus, A., (1997) The Living Company, *Harvard Business Review*, March-April, 51-59.
- Den Dulk, L., Van Doorne-Huiskes, A., Schippers, J. (1999). Organizações “amigas da família”: Uma comparação internacional. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 29, 42-51.
- Dias, R. (2003), *Cultura organizacional*. Campinas, SP: Editora Alínea.
- Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empiricall-based understanding of authentic leadership. *European management Journal*, 25(3), 207-220. doi: 10.1016/j.emj.2007.04.004
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18 (2) 121-144.
- Ervilha, A. J. Limão. (2008). *Liderando Equipes para Otimizar Resultados*. São Paulo: Nobel.
- European Commission, (2001). Promoting an European Framework for corporate social responsibility – green paper. Brussels: Author.
- European Commission, (2002). O “stress” no trabalho – Sal da vida ou morte anunciada?. Brussels: Author.
- Ferreira, J.M.C., Neves, J., Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: Escolar Editora.
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Field, A. (2009). *Descobrimdo a estatística usando o SPSS* (2ª ed.). São Paulo, SP: Artmed Editora.
- Filho, J., (2008). *Seleção de Dimensões para Avaliação de Clima Organizacional em Ambientes de Manutenção Industrial*. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Ponta Grossa. Brasil.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R., Jr. (2004). Unleashing individual potencial: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.06.04
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372. doi: 10.1016/j.lequa.2005.03.003

- George, B. (2005). Authentic leaders: The case for new leadership. *The Journal of Human Capital Management, Organizational Effectiveness and Executive Leadership*, 3, 7-8.
- George, B., Sims, P., Mclean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 129-138.
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 85, 86-94.
- Goleman, D., (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, 2, 78-90.
- Gomes, A. D., Keating, J., Caetano, A., Cunha, M. P. (2000). Organizações em transição: Contributos da psicologia do trabalho e das organizações. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P. & Rego. A., (2006). Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Hampton, D. R., Summer, C. E., Weber, R. A (1978). Organizational behavior and practice of management. USA: Scool Foresman and Company.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C.R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.) *Handbook of Positive Psychology*, 382-394. London: Oxford University Press.
- Harvey, P., Martinko, M. J. & Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behaviour in Organizations: Na Attributional Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 12(3).
- Hill, M., & Hill, A. (2000). Investigação por questionário. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (2003). Culturas e Organizações - Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ilies, R., Morgeson. F. P. & Nahrgang. J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- John, O. P., & Benet-Martínez, V. (2000). Measurement: Reliability, construct validation, and scale construction. Em H. T. Reis & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research*

- methods in social and personality psychology* (pp. 339-369). Cambridge: University Press.
- Johns, G., & Saks, A. (2001). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. (5^o ed.). Toronto: Addison Wesley Longman.
- Pelletier, G. (1999). Les forms du leadership. In P.Cabin (Ed.), *Les organisations* Auxerre: Sciences Humaines. 163-172.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 11-26.
- Kets de Vries, M. F. R. & Balazs, K. (1999) Creating the authentizotic organization: Corporate transformation and its vicissitudes A rejoinder, *Administration & Society*, 31(2), 275-29.
- Kets de Vries, M.F.R., (2001) Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54,101-111.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M. e McIntyre, J. M. (1986). *Psicologia organizacional: Uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Laneiro, T. (2011). *Climas Organizacionais Autentizóticos, Estratégias de Coping, Equipas de Elevado Desempenho e Experiência Ótima*. Tese de Doutoramento em Psicologia. Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Portugal
- Levering, R. & Moskowitz, M. (1993). *The 100 Best Companies to Work for in America*. New York: Doubleday.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (1998), *The 100 best companies to work for in America*, *Fortune*, January 12, 26-35.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (2000), *The 100 best companies to work for*. *Fortune*, January 10, 52-63.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (2001), *The 100 best companies to work for*. *Fortune*, January 8, 58-69.

- Levering, R. & Moskowitz, M. (2002), America`s 100 best companies to work for, Fortune, February 4, 30-39.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (2003), 100 best companies to work for, Fortune, January 20, 41-43.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Marôco, J. (2010). *Análise estatística com o PASW Statistics*. Pero Pinheiro, Portugal: ReportNumber.
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate, *Human Relations*, 45, 19-45.
- Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. (1º ed.). Lisboa: Editora RH
- Newstrom, J. H. (2008). *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G., (2007). *Leadership: Theory and practice* (4ª ed.). Thousand Oaks, CA:Sage.
- Palma, P. J. Lopes, M. P., & Bancaleiro, J. (2011). *Gestão e liderança de talentos... para sair da crise*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa
- Petit, V. (2009). Looking for virtuous top executives: Authentic leadership, a promising model for corporate governance? *EDEHEC Business Scholl*, 1-25. Acedido em <http://www.techrepublic.com/whitepapers/looking-for-virtuous-top-executives-authentic-leadership-a-promising-model-for-corporate-governance/3240639>
- Ramada, A., (2010). *As novas Lideranças e o Clima de Escola*. Dissertação de Mestrado em Educação Área de Especialização de Administração Educacional. Instituto Superior de Educação e Trabalho. Portugal
- Rego, A. & Souto, S., (2003a). Climas organizacionais autenticizantes fomentando o comprimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. in: *Anais do XXVII Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração)*, São Paulo, Brasil.

- Rego, A. & Souto, S., (2003b). Organizações autenticizóticas: Uma investigação luso-brasileira sobre a operacionalização do construto. In: Anais do XXVII Encontro da ANPAD, São Paulo, Brasil.
- Rego, A. & Souto, S., (2004). Como os climas organizacionais autenticizóticos explicam o estresse, a saúde, o bem-estar afectivo no trabalho e a produtividade. III Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, São Paulo, Brasil, 6-8 Junho.
- Rego, A. & Souto, S., (2004) *Organizações Autenticizóticas: Um estudo de Validação do construto no Brasil*, Revista Alcance – UNIVALI – Vol. 10 – nº3, 377-418.
- Rego, A. (2002). *Comportamento de cidadania organizacional*. Lisboa: McGrawHill.
- Rego, A. (2005). *A gestão de Organizações Positivas: O Romance Duradouro entre a Excelência Organizacional e o Trabalho com Significado*.
- Rego, A. E M. P. Cunha (2008), Authenticizotic Climates and Employee Happiness; Pathways to Individual Performance?. *Journal of Business Research* 61, 739-752.
- Rego, A., & Cunha, M.P. (2005). *Como os climas organizacionais autenticizóticos explicam o absentismo, a produtividade e o stresse: Um estudo luso-brasileiro*, Documentos de trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI,G/nº5/2005.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2012). They need to be different, They feel happier in Authenticizotic Climates. *J Happiness Stud*, 13, 701-727. Doi: 10.10007/s10902-9287-1.
- Rego, A., Moreira, J. M. & Sarrico, C.S. (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas – um estudo da situação portuguesa*. Lisboa: Principia.
- Ribeiro, N., Rego, A., & Cunha, M. P. (2013). *A Virtude nas Organizações: Fonte de Progresso e Sustentabilidade*. Lisboa: Sinais do Fogo.
- Rodrigues, E., Barroso, M., & Caetano, A. (2010). *Trabalho, família e bem-estar: Fatores e padrões de qualidade de vida na Europa*. Centro de Investigação e Estudos em Sociologia. Acedido em http://www.cies.iscte.pt/destaques/documens/CIES-WP93Rodrigues_Barroso_Caetano_002.pdf
- Rollinson, D. (2005). *Organizational behavior and analysis: an integrated approach*. (3ª ed.). Essex: Prentice Hall.
- Rost. J. C. (1995). Leadership: A discussion about ethics. *Business Ethics Quarterly*, 5(1): 129-142.

- Santos, J., & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. *PSICO*, Porto Alegre: PUCRS, 41(3), 393-398.
- Santos, A., Leal, S. & Oliveira, M. (2012). O efeito mediador dos climas autenticizantes na relação entre as percepções de responsabilidade social e o empenhamento afectivo. In M. Araújo & D. Martins (Coords). *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos: Gestão para a Cidadania*. p. 221-234. Porto, Portugal: Edições Politema.
- Schein, E. H. (1996). *Culture: The missing concept in organizational studies*. *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 229-240.
- Serrão, F. (2013). *Liderança autêntica e saúde organizacional: Um estudo de caso num hospital*. Dissertação de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Portugal
- Silva, M. A., & De Marchi (1997). *Saúde e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Best Seller. Brasil.
- Silva, M., & Diehl, L. (2013). A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do alimentício do Vale do Taquari/Rs. *Destaques Académicos*, 5(1). Recuperado Junho 20, 2014, de <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/572/388>
- Syroit, J. (1996). Liderança Organizacional. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (p. 237-275). Lisboa, Portugal: Dom Quixote.
- Sousa, M. F. N. (2009). A liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores. Dissertação de grau de Doutor em Gestão, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal.
- Tamayo, A., Silva, A. V., Mendes, A. M., Lima, D., Assmar, E. M., Abrahão, J. I. et al., (2004). *Cultura e saúde nas organizações*. São Paulo, Brasil: Artmed Editora.
- Toor, S. R., Ofori, G., & Arain, F. M. (2007). Authentic leadership style and its implications in project management. *Business Review*, 2(1), 31-35.
- Vilaça, I. (2012). *Espiritualidade Organizacional e Capital Psicológico: O papel da Liderança Autêntica*. Tese de Doutoramento em Psicologia, Universidade de Extremadura, Badajoz, Espanha).

- Vitória, A. T. (2010). *Liderança autêntica, emoções positivas e empenhamento: Estudo empírico*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure?. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913

ANEXOS

Questionário LACA

O presente inquérito por questionário destina-se à realização de um estudo no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Este questionário insere-se no domínio do comportamento organizacional e tem como objetivo compreender a forma como os colaboradores percebem os líderes e as organizações onde trabalham. Destina-se apenas a quem estiver a trabalhar na mesma empresa/organização há mais de seis meses e que não seja empresário.

Responda com sinceridade e espontaneidade, não há respostas certas ou erradas, elas apenas exprimem o que pensa e o que sente.

O questionário é anónimo e confidencial. A sua colaboração é muito importante.

I Parte

Pense no seu líder (entenda por líder, o dono da empresa, o diretor geral, o gestor de topo...). Refira a frequência com que o seu líder adota os seguintes comportamentos. Utilize a escala abaixo apresentada, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta:

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

1. Diz exatamente o que pensa.	
2. Encoraja todos a dizer o que pensam.	
3. Assume os erros que comete.	
4. Diz as duras verdades.	
5. Mostra as emoções que correspondem ao que sente.	
6. As suas ações são consistentes com as suas crenças.	
7. Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais.	
8. Pedo-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.	
9. Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos.	
10. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.	
11. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.	

12. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.	
13. Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas.	
14. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	
15. Sabe quando é a altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes.	
16. Compreende como as suas ações têm impacto nos outros.	

Agora, tendo como base a **organização onde trabalha**, assinale o grau de veracidade das afirmações apresentadas, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
A afirmação é completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira

17. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	
18. Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	
19. Há um grande espírito de equipa.	
20. As pessoas podem colocar a criatividade e a imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	
21. A organização ajuda as pessoas a conciliarem o trabalho com a vida familiar.	
22. Os superiores cumprem as suas promessas.	
23. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos superiores.	
24. Quando se obtêm bons resultados, graças aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: recompensas e elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.	
25. A organização preocupa-se com a conciliação do trabalho com as suas responsabilidades familiares.	
26. As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	
27. A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	
28. Existe um sentido de família entre os colaboradores.	
29. Há favoritismo nas promoções.	
30. As pessoas sentem-se discriminadas.	

31. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	
32. As pessoas têm grande confiança nos superiores.	
33. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	
34. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	
35. A atmosfera da organização é amistosa.	
36. As pessoas sentem que os superiores são honestos.	
37. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	

II Parte

Agora, por favor, complete os espaços ou coloque um X no quadrado respetivo

1. **Idade:**

2. **Sexo:** Masculino

Feminino

3. **Indique, por favor, o seu grau de escolaridade:**

Sabe ler e escrever, sem possuir a 4^o classe

Ensino secundário.....

1^o Ciclo do ensino básico (ensino primário)

Licenciatura em curso...

2^o Ciclo do ensino básico (6^o ano de escolaridade)...

Licenciatura concluída...

3^o Ciclo do ensino básico (9^o ano de escolaridade)...

Pós Graduação/Mestrado.

Doutoramento

4. **Há quantos anos trabalha na empresa/organização?**

5. **Qual o vínculo que mantém com a organização?**

Prestador(a) de serviços/recibos verdes.

Contrato a termo (certo ou incerto).....

Contrato sem termo efetivo(a).....

6. **Indique a sua situação profissional:**

Trabalhador do Setor Público.....

Trabalhador do Setor Privado.....

7. Indique, por favor, o seu rendimento líquido mensal:

Até 500€.....

De 501 a 1.000€....

De 1.001 a 1.500€....

De 1.501 a 2.000€...

Superior a 2.000€....

Obrigado pela sua colaboração!