



UC/FPCE\_2015

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**O Impacto da Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos Colaboradores**

Elisa Marques Teixeira  
(e-mail: [elisamarquesteixeira@gmail.com](mailto:elisamarquesteixeira@gmail.com))

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação das Professoras Doutoradas Leonor Pais e Lisete Mónico



## **O Impacto da Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos Colaboradores**

### **Resumo**

Partindo da Psicologia Positiva e do Comportamento Organizacional Positivo (Luthans, 2002a; 2002b; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), este estudo relaciona a autenticidade dos líderes com as capacidades psicológicas positivas dos colaboradores nas organizações. Pretende-se compreender qual o impacto da percepção de Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos colaboradores. Num segundo momento, pretende-se também analisar se a relação entre Liderança Autêntica e o Capital Psicológico dos colaboradores varia em função do tipo de vínculo contratual existente entre os colaboradores e as organizações onde trabalham. Para tal, foi aplicado um Questionário de Liderança Autêntica (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008;) e um Questionário de Capital Psicológico Positivo (Luthans, Youssef & Avolio, 2007; Machado, 2008) a uma amostra de 1056 colaboradores de ambos os géneros e de diferentes setores, cargos e idades. Todos os participantes exercem a sua atividade profissional em Portugal e têm uma ligação de, pelo menos, um ano com a organização onde trabalham. Foram realizadas análises descritivas, análises correlacionais, análises de regressão linear múltipla multivariada e análises multivariadas da variância. Os resultados mostraram que a Liderança Autêntica tem uma relação positiva e significativa com o Capital Psicológico dos colaboradores e, ainda, que esta relação é de maior magnitude quando o vínculo contratual dos colaboradores é instável/precário.

**Palavras-chave:** Psicologia Positiva, Capital Psicológico, Liderança Autêntica, Processos de Liderança Autêntica.

## **The Impact of Authentic Leadership in Followers Psychological Capital**

### **Abstract**

Drawing from Positive Psychology and Positive Organizational Behaviour (Luthans, 2002a; 2002b; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), this study correlates the leaders authenticity with the followers positive psychological capacities, in organizations. The goal is to understand the impact of Authentic Leadership perception on followers Psychological Capital. This study also analyse the relationship between Authentic Leadership and followers Psychological Capital in comparison to the different types of employment contract. In order accomplish this, we applied an Authentic Leadership Questionnaire (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008;) and a Positive Psychological Capital Questionnaire (Luthans, Youssef & Avolio, 2007; Machado, 2008) on a sample of 1056 employees of both genders and from different sectors, positions and ages. All participants carry out their professional activity in Portugal and have a connection of at least one year with the organization where they work. We conducted several descriptive analysis, correlational analysis, multivariate linear regression analysis and multivariate analysis of variance. The results indicated a positive and significant relationship between Authentic Leadership and followers Psychological Capital, and also supported that this relationship is stronger when the contractual relationship is precarious.

**Key Words:** Positive Psychology, Psychological Capital, Authentic Leadership, Authentic Leadership Processes.

## **Agradecimentos**

Este espaço é dedicado às pessoas que, de uma maneira ou de outra, me apoiaram durante esta jornada e me ajudaram na concretização desta etapa na minha vida.

Obrigado aos meus orientadores de tese. À Professora Leonor Pais pela disponibilidade, dedicação e por toda a ajuda prestada, conseguiu sempre motivar-me a fazer melhor. À Professora Lisete Mónico que sempre se prontificou a ajudar nas questões de análise estatística, obrigada pela compreensão e por todas as horas investiu no meu estudo. E, também, ao Professor Nuno Rebelo dos Santos pelo espírito crítico e pela utilidade das suas novas ideias e orientações.

Obrigada aos meus pais e à minha irmã por todo o apoio. Agradeço por trabalharem tanto pelo meu futuro, por acreditarem em mim e nas minhas capacidades.

Obrigada à Daniela Babo, amiga exemplar, que me inspira todos os dias, agradeço o companheirismo nesta jornada. Obrigada à Rita Santiago pelo apoio incondicional e por acreditar sempre em mim. Obrigado à Helena Seco pela partilha de dúvidas e receios e pela paciência em me aturar. Obrigada à Ana Maria Heleno por tudo o que aprendi contigo e por todo o apoio. Obrigado aos 18 e a todos os outros amigos, por saber que posso contar com todos eles em todos os momentos da minha vida.

Agradeço, ainda, às colegas de investigação e aos restantes POTs pelo espírito de equipa, pelo apoio, pela amizade e por todos os bons momentos passados.

## Índice

Introdução.....	1
I – Enquadramento conceptual.....	2
1. Capital Psicológico.....	2
2. Liderança Autêntica .....	3
3. Processos de Liderança Autêntica .....	4
3.1. Contágio emocional.....	5
3.2. Identificação .....	6
3.3. Modelação positiva .....	7
3.4. Trocas sociais positivas .....	8
3.5. Apoio à auto-determinação .....	9
4. Vínculo Contratual .....	10
II – Objetivos.....	10
III – Metodologia.....	11
1. Caracterização da amostra.....	11
2. Medidas .....	12
3. Procedimentos .....	14
IV – Resultados .....	14
V – Discussão.....	22
VI – Conclusões .....	24
Referências .....	26
Anexos.....	32

## **Índice de quadros**

Quadro 1 – Análise descritiva da Liderança Autêntica e do Capital Psicológico e fatores constituintes.....	15
Quadro 2 - Matriz de intercorrelações entre a Liderança Autêntica e o Capital Psicológico e fatores constituintes (coeficientes de determinação $R^2$ entre parêntesis).....	16
Quadro 3 - Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios-críticos (RC), coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ) e níveis de significação dos fatores de Capital Psicológico previstos a partir dos fatores de Liderança Autêntica .....	17
Quadro 4 - Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios-críticos (RC), coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ) e níveis de significação dos fatores de Capital Psicológico previstos a partir dos fatores de Liderança Autêntica, para a variável vínculo.....	19

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Segundo modelo de ajustamento da estrutura tetrafatorial da escala de Liderança Autêntica.....	14
Figura 2 - Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos fatores de Capital Psicológico previstos a partir dos fatores de Liderança Autêntica. .	17
Figura 3 - Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos fatores de Capital Psicológico previstos a partir dos fatores de Liderança Autêntica para os prestadores de serviços.....	20
Figura 4 - Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos fatores de Capital Psicológico previstos a partir dos fatores de Liderança Autêntica para os colaboradores com contrato a termo .....	20
Figura 5 - Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos fatores de Capital Psicológico previstos a partir dos fatores de Liderança Autêntica para os colaboradores com contrato sem termo .....	21



## Introdução

A Psicologia Positiva tem sido considerada fundamental nas organizações atuais. É definida por Seligman e Csikszentmihalyi (2000) como “*science of positive subjective experience, positive individual traits, and positive institutions*” (p.5) que resulta no reconhecimento e desenvolvimento dos atributos positivos das pessoas e das organizações. A emergência da Psicologia Positiva nas organizações trouxe uma nova perspectiva aos comportamentos organizacionais, sendo o modelo de Comportamento Organizacional Positivo desenvolvido por Luthans (2002a, 2002b) a base de novas práticas e teorias essenciais nas organizações positivas, tal como a Liderança Autêntica e o Capital Psicológico.

Tanto o desenvolvimento de líderes autênticos como o desenvolvimento do Capital Psicológico positivo nos membros organizacionais são promotores de maiores níveis de satisfação, comprometimento, desempenho e felicidade (Avolio, Avey & Norman, 2007; Jensen & Luthans, 2006a; Larson & Luthans, 2006; Leroy, Palanski & Simons, 2012; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Ambos desempenham um papel crucial no melhoramento das organizações atuais, sendo conceitos relacionados. Vários autores sugerem que a Liderança Autêntica baseia-se no Capital Psicológico positivo e simultaneamente promove as capacidades psicológicas positivas nos liderados, propagando o desenvolvimento positivo dos indivíduos, das equipas e das organizações (Avolio & Gardner, 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Acreditamos, então, que a Liderança Autêntica exerce influência no Capital Psicológico dos indivíduos que estão em contacto com estes líderes, nomeadamente os seus colaboradores, assumindo particular relevância o estudo deste efeito.

A revisão da literatura realizada permitiu identificar um conjunto de estudos acerca do impacto da Liderança Autêntica nos colaboradores em variáveis como as atitudes (e.g. Jensen & Luthans, 2006a), a performance (e.g. Avey, Avolio & Luthans, 2011), o comprometimento (e.g. Alok & Israel, 2012), a satisfação (e.g. Peus, Wesche, Streicher, Braun & Frey, 2012), a confiança (e.g. Wang & Hsieh, 2013), a criatividade e a inovação (e.g. Busra, Haldun & Erdil, 2013) e o bem-estar (e.g. Laschinger & Fida 2014). Também foram encontrados estudos que relacionam a Liderança Autêntica e o Capital Psicológico (e.g. Avolio & Gardner, 2005; Jensen & Luthans, 2006b; Peterson, Balthazard, Waldman & Thatcher, 2008; Toor & Ofori, 2010), na perspectiva em que o Capital Psicológico é condição fundamental para a autenticidade na liderança. No entanto, apenas quatro estudos abordam especificamente a influência da Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos colaboradores. Em 2012, Rego, Sousa, Marques e Cunha mostraram que a Liderança Autêntica é preditora da criatividade dos colaboradores através do papel mediador do Capital Psicológico dos colaboradores, e em 2014 testam a mesma relação desta vez mediada pela esperança dos colaboradores. Wang, Sui, Luthans, Wang e Wu (2014)

estudaram a relação entre Liderança Autêntica e a performance dos colaboradores, tendo como mediador o Capital Psicológico dos colaboradores e as trocas sociais líder-membro. Estes autores concluíram que esta relação é mais forte quando o Capital Psicológico dos colaboradores é mais baixo. E ainda, Eid, Mearns, Larsson, Laberg e Johnsen (2012) estudaram a relação entre Liderança Autêntica e os resultados de segurança, tendo como mediadores o clima de segurança e o Capital Psicológico dos colaboradores. Todos estes estudos concluem que a Liderança Autêntica está positivamente relacionada com o Capital Psicológico dos colaboradores. No entanto, o Capital Psicológico dos colaboradores foi sempre analisado numa perspectiva que o considera como tendo um papel mediador. Nenhum destes estudos analisou detalhadamente esta influência relativamente aos fatores de Liderança Autêntica e de Capital Psicológico, nem analisou a relação em função do vínculo contratual. Por conseguinte, afigurou-se pertinente estudar este tema, procurando contribuir para a superação da escassez de estudos empíricos com ele relacionados.

Assim, a presente investigação tem como objetivo analisar o impacto da Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos colaboradores. Esta análise é feita por recurso à auto-perceção dos colaboradores em relação ao Capital Psicológico e a hétero-perceção dos mesmos relativamente à autenticidade da chefia direta. Concretamente, pretende-se verificar a influência de cada uma das dimensões da Liderança Autêntica – *Transparência Relacional, Perspetiva Moral, Processamento Equilibrado e Auto-Consciência* – em cada uma das dimensões do Capital Psicológico – *Auto-eficácia (confiança), Esperança, Otimismo e Resiliência*. Consideramos, ainda, a análise do tipo de vínculo dos colaboradores com a organização e a sua influência nesta relação.

Se a relação entre a Liderança Autêntica e o Capital Psicológico dos colaboradores for empiricamente sustentada, a promoção do Capital Psicológico dos colaboradores nas organizações será mais fácil e eficiente e haverá uma maior consciência dos benefícios da Liderança Autêntica.

## **I – Enquadramento conceptual**

### **1. Capital Psicológico**

O Capital Psicológico emergiu do Comportamento Organizacional Positivo que Luthans (2002a) define como “*the study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement in today's workplace*” (p. 59). É também definido por Luthans, Youssef e Avolio (2007) como “*an individual's positive psychological state of development and is characterized by: (1) having confidence (self-efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and*

*adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resilience) to attain success*” (p.3). O Capital Psicológico vai além do Capital Humano e Social através do desenvolvimento de *who you are*, em vez de *what or who you know* (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). As capacidades psicológicas positivas são quantificáveis e abertas ao desenvolvimento (Luthans, 2002b), sendo que o desenvolvimento destas capacidades pode levar à melhoria do desempenho e à obtenção de sustentabilidade (Luthans & Youssef, 2007).

O Capital Psicológico engloba, assim, quatro capacidades psicológicas positivas – *Auto-eficácia (confiança)*, *Esperança*, *Otimismo* e *Resiliência* – que integram as dimensões avaliadas no Questionário de Capital Psicológico Positivo usado nesta investigação (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

A *Auto-eficácia*, ou *confiança*, é “*an individual’s convictions (or confidence) about his or her abilities to mobilize the motivation, cognitive resources, and courses of action needed to successfully execute a specific task within a given context*” (Stajkovic & Luthans, 1998, p.66). Permite que o indivíduo escolha tarefas desafiantes, invista o tempo e energia necessários para o alcance dos seus objetivos e seja perseverante quando confrontado com obstáculos (Luthans, 2002a, 2002b).

A *Esperança* é um estado motivacional positivo baseado em energia e força de vontade direcionadas para os objetivos. Possibilita o aumento da determinação dos indivíduos e o planeamento de caminhos alternativos que os ajudará a ultrapassar obstáculos e dificuldades (Luthans, 2002a, 2002b; Snyder, Cheavens & Sympson, 1997).

O *Otimismo* é uma característica cognitiva e um estado motivacional que se baseia na expectativa de resultados positivos ou uma atribuição causal positiva (Luthans, 2002a). Permite aos indivíduos atribuírem causas pessoais e permanentes aos acontecimentos positivos e atribuírem causas temporárias e externas aos acontecimentos negativos (Seligman, 2006).

A *Resiliência* é “*the positive psychological capacity to rebound, to ‘bounce back’ from adversity, uncertainty, conflict, failure or even positive change, progress and increased responsibility*” (Luthans, 2002b, p. 702). Esta é uma capacidade dinâmica que se desenvolve ao longo da vida e permite aos indivíduos lidar com mudanças, transições, *stress*, adversidades e riscos com sucesso (Stewart, Reid & Mangham, 1997).

## **2. Liderança autêntica**

A Liderança Autêntica é um constructo positivo que constitui a base dos modelos positivos de liderança (Avolio & Gardner, 2005). 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 self-development*” (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, p. 94). Assim, os líderes autênticos são genuínos, de confiança, fieis, reais e verdadeiros (Luthans & Avolio, 2003), estando profundamente conscientes dos seus

valores e crenças (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). O objetivo do líder autêntico é espalhar a autenticidade pela organização, criando colaboradores autênticos e desenvolvendo o seu Capital Psicológico (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008).

A Liderança Autêntica engloba quatro componentes principais – *Transparência Relacional*, *Perspetiva Moral*, *Processamento Equilibrado* e *Auto-Consciência* – que refletem as percepções empíricas e conceituais acerca destes líderes e integram as dimensões avaliadas no Questionário de Liderança Autêntica usado na presente investigação (Walumbwa *et al.*, 2008).

A *Transparência Relacional* refere-se à apresentação do *self* autêntico, e não distorcido, para que os outros vejam o verdadeiro ‘eu’, seja bom ou mau (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Esta capacidade dos líderes permite um processo de abertura com os outros, que envolve o desenvolvimento de intimidade mútua e confiança (Kernis, 2003).

A *perspetiva Moral* é uma forma de auto-regulação internalizada, orientada por princípios morais internos ao sujeito, valores e pressões externas, que são expressos nos processos de tomada de decisão e comportamentos do líder (Avolio & Gardner, 2005; May, Chan, Hodges & Avolio, 2003).

O *Processamento Equilibrado* é o reconhecimento de que todos os seres humanos são parciais, no entanto “*involves the unbiased processing of self-relevant information. In other words, it involves not denying, distorting, exaggerating, or ignoring private knowledge, internal experiences, and externally based evaluative information. Instead, it involves objectivity and acceptance of one’s positive and negative aspects, attributes, and qualities*” (Kernis, 2003, p. 14). Os líderes com processamento equilibrado mostram uma análise objetiva de todos os dados relevantes antes da tomada de decisão (Gardner *et al.*, 2005).

A *Auto-Consciência* “*refers to having awareness of, and trust in, one’s motives, feelings, desires, and self-relevant cognitions. It includes, but is not limited to, being aware of one’s strengths and weaknesses, traits characteristics, and emotions*” (Kernis, 2003, p.13). É um processo que reflete os valores, identidade, emoções, objetivos, conhecimentos, talentos e capacidades únicos do indivíduo (Gardner *et al.*, 2005).

### 3. Processos de Liderança Autêntica

Admitindo, assim, a existência de uma relação positiva e significativa entre a Liderança Autêntica e o Capital Psicológico dos colaboradores, é necessário compreender a natureza desta relação.

O contágio emocional, a identificação, a modelação positiva, as trocas sociais positivas e o apoio à auto-determinação são processos inerentes à Liderança Autêntica que permitem desenvolver os colaboradores e promover as suas capacidades psicológicas positivas (Avolio *et al.*, 2004; Ilies *et al.*, 2005; Rego, Sousa, Marques & Cunha 2012). Por exemplo, a *Auto-eficácia* (*confiança*) dos colaboradores pode ser desenvolvida pela

modelação (Gardner *et al.*, 2005), os colaboradores observam e imitam a confiança dos líderes autênticos têm no seu trabalho. E, ainda, o *Otimismo* dos colaboradores pode ser influenciado através do aumento da identificação com o líder autêntico e da estimulação das suas emoções positivas (Avolio *et al.*, 2004). Todos estes processos ajudam na compreensão do papel da Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos colaboradores, encontram-se de seguida especificados.

### 3.1. Contágio emocional

Quando os colaboradores estão em contato com líderes autênticos adquirem as emoções positivas transmitidas por estes, através do processo de contágio emocional (Hsee, Hatfield, Carlson & Chemtob, 1990; Ilies *et al.*, 2005; Peterson *et al.*, 2008). O contágio emocional é definido por Hsee e colaboradores (1990) como a tendência para imitar, experienciar e expressar as emoções reveladas por uma pessoa. Este efeito “camaleão” baseia-se na mímica de comportamentos faciais, vocais e de postura observados, que levam à produção de uma resposta emocional semelhante à da pessoa imitada (Sy, Côte & Saavedra, 2005). O processo de contágio emocional é consciente quando existe a perceção de que a outra pessoa está, por exemplo, triste ou alegre, podendo despoletar memórias de situações onde esteve presente a mesma emoção. O processo pode ser inteiramente inconsciente quando a mímica é “automática” (Barsade, 2002; Hsee *et al.*, 1990).

Investigações recentes afirmam que o estado de espírito positivo e as emoções positivas dos líderes têm influência no desempenho e resultados dos colaboradores, sendo esta relação mediada pelo contágio emocional (Chi, Chung & Tsai, 2011; Kleef, Homan, Beersma, Knippenberg, Knippenberg & Damen, 2009; Volmer, 2012). Através do contágio emocional positivo, os líderes autênticos influenciam o estado de espírito e as emoções dos seus colaboradores. Ao experienciar emoções positivas, os colaboradores também influenciam as emoções dos próprios líderes, sustentando a atmosfera de trocas afetivas recíprocas que promove o bem-estar de todos os membros organizacionais (Ilies *et al.*, 2005). As emoções positivas transmitidas pelos líderes autênticos no contágio emocional têm um grande impacto nos colaboradores e na organização. Permitem aos colaboradores descobrir novas linhas de pensamento e ação, lidar com o *stress* e adversidades e criar recursos físicos, intelectuais, sociais e psicológicos, promovendo a satisfação, bem-estar e saúde no trabalho (Fredrickson & Joiner, 2002, Seligman and Csikszentmihalyi, 2000). As emoções positivas assimiladas pelos colaboradores podem despoletar mudanças profundas na sua identidade e nos seus processos auto-reguladores. Os líderes autênticos são capazes de contribuir para a modificação das estruturas cognitivas dos colaboradores, ativando autoconceitos específicos, padrões de valores e comportamentos (Lord & Brown, 2001). Através do contágio emocional, os líderes autênticos identificam e desenvolvem as qualidades mais fortes dos colaboradores, aumentando as potenciais capacidades psicológicas positivas (Seligman and

Csikszentmihalyi, 2000). Ao serem auto-eficazes (confiantes), otimistas, esperançosos e resilientes, não apenas com eles próprios, mas também com os outros, os líderes autênticos induzem um Capital Psicológico positivo nos colaboradores (Peterson *et al.*, 2008).

### 3.2. Identificação

Os líderes autênticos são capazes de melhorar o empenhamento, a motivação, o comprometimento, a satisfação e o envolvimento dos colaboradores e aumentar o seu desempenho e resultados através da criação de uma identificação pessoal com o colaborador e uma identificação social com a organização (Avolio *et al.*, 2004; Avolio & Gardner, 2005). Alguns autores (e.g. Avolio *et al.*, 2004; Ilies *et al.*, 2005) confirmam que a Liderança Autêntica está relacionada com o processo de identificação. A identificação pode ser pessoal ou social quando os colaboradores se identificam, respetivamente, com o líder ou com a organização. O colaborador identifica-se com o líder ou com a organização quando existe congruência de valores e atributos entre as partes. Portanto, para alcançar a identificação, os valores e os atributos são desejados e tornam-se definidores do próprio colaborador (Gardner *et al.*, 2008; Shamir, House & Arthur, 1993; Shamir, Zakay, Breinin & Popper, 2000; Walumbwa *et al.*, 2008). No processo de identificação, os colaboradores internalizam os valores associados ao líder ou à organização, assumindo-os como princípios de orientação (Shamir, House & Arthur, 1993).

A identificação pessoal baseia-se na intenção de obter as qualidades do líder, este apresenta nos seus comportamentos uma identidade desejada (Avolio & Gardner, 2005; Shamir *et al.*, 1993). As características dos líderes autênticos fazem com que estes consigam estimular a identificação dos colaboradores. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May (2004) sugerem que os colaboradores identificam-se com os líderes autênticos porque estes mostram valores morais profundos e altos níveis de integridade e honestidade. Os altos níveis de *Transparência Relacional*, *Perspetiva Moral*, *Processamento Equilibrado* e *Auto-Consciência* dos líderes autênticos levam os colaboradores a identificarem-se e a adotar atributos e comportamentos semelhantes. Os colaboradores tornam-se, assim, mais autênticos ao internalizar os valores destes líderes (Ilies *et al.*, 2005), por conseguinte desenvolvem o Capital Psicológico positivo e outras características de autenticidade.

No caso da identificação social, os colaboradores identificam-se com a organização ou com uma unidade organizacional, o que implica a internalização dos valores organizacionais percebidos, os valores da organização farão parte do seu auto-conceito (Bono & Judge, 2003; Kark, Shamir & Chen, 2003). Os líderes autênticos também têm a capacidade de desenvolver a identificação social nos colaboradores, ao enfatizar a identidade coletiva e os valores partilhados pelos membros organizacionais, tornando os valores e objetivos grupais consistentes com os individuais, e ao promover comportamentos inclusivos, aproximando os membros

organizacionais (Shamir *et al.*, 1993; Shamir *et al.*, 2000).

A identificação pessoal e social dos colaboradores pode existir de forma independente (Shamir *et al.*, 1993). No entanto, é provável que na Liderança Autêntica os colaboradores se identifiquem com o líder e com a organização em simultâneo, devido às características dos líderes autênticos (Ilies *et al.*, 2005). Os colaboradores que se identificam com os líderes autênticos e com a organização mostram altos níveis de transparência, integridade e princípios morais, provocando níveis elevados de confiança, esperança, emoções positivas, otimismo, comprometimento, satisfação e outros resultados positivos (Avolio e Gardner 2005; Walumbwa *et al.*, 2008).

### 3.3. Modelação positiva

Segundo a teoria da aprendizagem social de Bandura (1977), a maior parte dos comportamentos são desenvolvidos através da modelação. A modelação é considerada um dos principais mecanismos pelo qual os líderes influenciam e desenvolvem os seus colaboradores (Shamir & Eilam, 2005). A Liderança Autêntica baseia-se em *leading by example* ou *role modeling*, isto é, baseia-se no processo de modelação positiva, onde os líderes autênticos são vistos como modelos pelos colaboradores (Avolio *et al.*, 2004; Walumbwa, Peterson, Avolio & Hartnell, 2010).

A modelação positiva é o processo pelo qual os colaboradores observam e imitam os líderes autênticos. Estes líderes regulam os valores, estados psicológicos e comportamentos dos seus colaboradores de forma ativa e consciente, através das palavras e ações (Gardner *et al.*, 2005). Apenas são considerados modelos quando são percebidos como credíveis, prestigiados e de confiança pelos colaboradores (Bandura, 1977), características presentes na Liderança Autêntica. A modelação positiva acontece quando o colaborador observa o líder e, ao apreender as suas ações, forma novos padrões de comportamento que servirão de guia para as suas atitudes futuras. Este processo acontece através de experiência vicariante, observando os aspetos positivos e negativos no comportamento dos outros. Ao analisar as consequências, resultados e *feedback* dos comportamentos observados, o colaborador torna-se capaz de diferenciar os comportamentos adequados (Bandura, 1977), assim, imita o seu líder na tentativa de agir apropriadamente.

À medida que os colaboradores observam os comportamentos de *Auto-Consciência*, as tomadas de decisão com integridade e os valores éticos dos líderes autênticos, desenvolvem confiança no líder e adotam os comportamentos autênticos e transparentes transmitidos por este (Gardner *et al.*, 2005). Através do seu Capital Psicológico positivo, os líderes autênticos conseguem modelar o desenvolvimento do Capital Psicológico dos seus colaboradores (Gardner *et al.*, 2005; Walumbwa *et al.*, 2010). É esperado que a auto-eficácia (confiança), a esperança, a resiliência e o otimismo do líder desenvolvam as mesmas capacidades psicológicas positivas nos

colaboradores que com este têm contacto direto (Avey, Avolio & Luthans, 2011).

### 3.4. Trocas sociais positivas

O estudo de Wang, Sui, Luthans, Wang e Wu (2014) comprovou que a Liderança Autêntica está relacionada com o processo de trocas sociais positivas, e que estas trocas entre líderes e colaboradores têm impacto positivo no desempenho dos colaboradores. A Liderança Autêntica influencia o Capital Psicológico dos colaboradores através de trocas sociais positivas, uma vez que os líderes autênticos desenvolvem relações de alta qualidade com os colaboradores (Ilies *et al.*, 2005). As relações entre líder-colaborador são baseadas em trocas sociais positivas que levam a altos níveis de respeito, afeto positivo e confiança, tendo impacto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Avolio & Gardner, 2005). Ao serem positivos, transparentes, auto-conscientes e morais, os líderes autênticos promovem laços fortes com os seus colaboradores.

As trocas sociais positivas promovem nos colaboradores uma maior perceção de apoio por parte dos líderes e da organização (Wayne, Shore & Liden, 1997), são o resultado de ações positivas e benéficas direcionadas aos colaboradores. Ao longo do tempo, as trocas sociais entre o líder e os colaboradores aumentam e tornam-se mais fortes e com maior qualidade, sentindo-se os colaboradores na obrigação de retribuir o apoio recebido (Settoon, Bennett & Liden, 1996). Nesta reciprocidade, os colaboradores correspondem com comportamentos consistentes aos valores do líder, que resulta em autenticidade, bem-estar e satisfação de todos os membros organizacionais (Avolio & Gardner, 2005; Ilies *et al.*, 2005). As relações próximas e de alta qualidade desenvolvidas pelos líderes autênticos promovem a comunicação, a congruência de valores e reduzem a distância entre o líder e os colaboradores (Settoon, Bennett & Liden, 1996). Ambas as partes têm influência entre si e apresentam respeito, confiança e objetivos comuns. Como consequência, os colaboradores mostram maior empenho nas tarefas e maior iniciativa pessoal, tornando o trabalho mais eficaz e revelando melhores resultados (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Os processos de trocas sociais positivas, identificação e modelação positiva estão associados a uma forte confiança e esperança depositada nos líderes (Avolio *et al.*, 2004). A confiança trás um conjunto de expectativas que permite lidar com incertezas ou riscos associados com as interações e relacionamentos. O desenvolvimento da confiança entre duas pessoas dá-se ao longo do tempo e depende das atitudes e expectativas favoráveis, das trocas comportamentais, das emoções e dos estados de espírito positivos transmitidos (Jones & George, 1998). A confiança é importante para a vida organizacional (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Os líderes autênticos inspiram altos níveis de confiança e esperança nos colaboradores devido aos seus valores e atributos (Avolio *et al.*, 2004). Estes líderes são uma fonte de suporte social que apoia os colaboradores quando estes têm dificuldades. (Peterson *et al.*, 2008). Quando o líder autêntico age com auto-



consciência e toma decisões transparentes, mostra integridade, comprometimento e valores éticos, desenvolvendo no colaborador confiança e esperança. Os colaboradores que depositam confiança e esperança no líder esperam da sua parte comportamentos autênticos e abertos. Ao longo do tempo os valores de autenticidade desenvolvem-se em toda a organização. Assim, os líderes autênticos são vistos pelos colaboradores como alguém em quem confiar e uma fonte segura de informação e *feedback* (Gardner *et al.*, 2005). A confiança depositada nos líderes tem impacto no desempenho e resultados dos colaboradores, estando positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, comprometimento, comportamentos organizacionais de cidadania e crença nas informações, promovendo atitudes mais positivas por parte dos colaboradores e maiores níveis de cooperação (Dirks & Ferrin, 2001; Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2009).

### 3.5. Apoio à auto-determinação

A auto-determinação engloba a percepção de poder de escolha para iniciar e regular as suas próprias ações (Deci, Connell & Ryan, 1989). Baseia-se nos processos reguladores internos, sendo estes necessários para alcançar os objetivos traçados e satisfazer as necessidades psicológicas inatas de competência, autonomia e relacionamento. Apoiar a auto-determinação nos colaboradores é importante para o seu crescimento psicológico, integridade e bem-estar (Deci & Ryan, 2000). Os líderes autênticos apoiam a auto-determinação dos colaboradores, fornecendo oportunidades de desenvolvimento de aptidões, autonomia, *feedback* positivo e reconhecimento da perspectiva do outro. (Deci *et al.*, 1989; Ilies *et al.*, 2005). Para isso, os líderes ajudam os colaboradores a mudar os processos de auto-regulação, tornando-os progressivamente mais internos. A internalização passa por assimilar e reconstituir regulações previamente externas, permitindo transferir e integrar no *self* as regulações e valores sociais, fruto das interações dos colaboradores (Deci & Ryan, 2000). A auto-determinação está relacionada com a auto-concordância que implica agir de acordo com os seus verdadeiros valores, necessidades e interesses (Sheldon & Marko, 2001). Os líderes autênticos conseguem apoiar a auto-determinação e a auto-concordância devido aos seus próprios processos regulatórios internos e à sua orientação interpessoal e relacional (Deci *et al.*, 1989; Sheldon & Marko, 2001).

Ao prestar apoio à auto-determinação e auto-concordância dos colaboradores, os líderes autênticos promovem maiores níveis de motivação, confiança, criatividade, interesse nas atividades, aprendizagem conceptual, auto-eficácia percebida, auto-estima, emoções positivas, satisfação e bem-estar por parte dos colaboradores (Deci *et al.*, 1989; Ilies *et al.*, 2005). A satisfação das necessidades de competência e autonomia permite aos colaboradores descobrir os seus talentos, desenvolver as suas forças e melhorar o seu desempenho (Ilies *et al.*, 2005). Proporcionar aos colaboradores oportunidades para agirem de forma autónoma e de acordo com os seus valores pessoais, em vez de serem limitados por imposições

externas (Deci & Ryan, 2000; Sheldon & Marko, 2001), tem impacto positivo no seu Capital Psicológico.

#### 4. Vínculo Contratual

De forma a aprofundar a nossa investigação, resolvemos analisar uma das variáveis sociodemográficas, o vínculo. O vínculo engloba a relação contratual entre os colaboradores e a organização e foi categorizado nos nossos questionários em três tipos: prestadores de serviços (colaboradores a recibos verdes), contrato a termo e contrato sem termo.

As organizações atuais não conseguem garantir contratos seguros, estáveis e a longo-prazo aos seus colaboradores, o que deteriora as relações entre líderes e colaboradores e a resiliência de ambos. Esta mudança na natureza dos contratos influencia a “*caring leadership, mentoring opportunities and long-term investments in organization-initiated development and career planning*” (Luthans, Youssef & Avolio, 2015, p.159). As relações contratuais nestes casos são ténues e traduzem-se em instabilidade, insegurança e precariedade para os colaboradores (Barling, 2014). No entanto, Luthans, Youssef e Avolio (2015) afirmam que mesmo nestas condições os líderes autênticos conseguem fazer uma diferença profunda na perceção das dificuldades. Os líderes autênticos ajudam os colaboradores a prever as ameaças eminentes e ao longo do tempo fazem com que estes acreditem que são responsáveis pelo seu sucesso (Luthans *et al.*, 2015). Djibo, Desiderio e Price (2010) mostraram que os *supportive leaders*, como os líderes autênticos, estão associados a altos níveis de comprometimento dos colaboradores, mesmo nos colaboradores em situações de empregabilidade precária. Estes autores afirmam que os colaboradores temporários não estão motivados para mostrarem comprometimento como uma obrigação, mas sim porque gostam do seu líder e sentem-se apreciados.

Uma vez que a Liderança Autêntica tem um impacto positivo nos colaboradores com vínculos contratuais instáveis ou precários, acreditamos que estes últimos se deixam influenciar por estes líderes devido à sua necessidade de apoio. Por conseguinte, admitimos que os líderes autênticos influenciam o Capital Psicológico dos colaboradores, mesmo quando estes têm um vínculo contratual instável ou precário com a organização; e, ainda, acreditamos que esta relação pode ser mais forte nestes casos do que nos casos onde o vínculo é estável e seguro.

#### II - Objectivos

Esta investigação tem como principal objetivo analisar o impacto da Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos colaboradores, avaliada a partir das auto-perceções dos colaboradores quanto ao seu Capital Psicológico e das suas hetero-perceções quanto à Liderança Autêntica do seu supervisor direto.

Neste estudo é apresentada a análise detalhada da influência de cada uma das dimensões de Liderança Autêntica (*Transparência Relacional*,

*Perspetiva Moral, Processamento Equilibrado e Auto-Consciência*) em cada uma das dimensões de Capital Psicológico (*Auto-eficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência*), bem como a análise da influência das medidas globais de Liderança Autêntica no Capital Psicológico. É, ainda, apresentada a análise da variável sociodemográfica vínculo, onde a relação entre Liderança Autêntica e Capital Psicológico é avaliada em função do tipo de relação contratual existente entre os colaboradores e a organização.

Com base nos objetivos propostos formulámos as seguintes hipóteses:

H1: *A Liderança Autêntica está positivamente relacionada com o Capital Psicológico dos colaboradores.*

H2: *A relação entre a Liderança Autêntica e o Capital Psicológico dos colaboradores é mais intensa quando o vínculo contratual é precário.*

### **III - Metodologia**

#### **1. Caracterização da amostra**

Este estudo é transversal e não-experimental e tem como base uma amostra da população ativa portuguesa. A amostra inicial era de 1117 participantes, à qual foram retirados 61 que correspondiam aos gestores de topo. Estes participantes não podiam responder ao Questionário de Liderança Autêntica porque o questionário avalia a hétero-perceção de Liderança Autêntica. A amostra é, então, composta por 1056 participantes, em que 38% são do sexo masculino e 62% do sexo feminino. As idades dos participantes variam entre os 19 e os 67 anos, sendo que a média (M) é de 39.59 anos e o desvio-padrão (SD) é de 11.148 anos.

Todos os participantes exercem a sua atividade profissional em Portugal e têm uma ligação de, pelo menos, 1 ano com a organização onde trabalham. Quanto aos setores de atividade profissional, categorizados de acordo com o INE, regista-se Educação e Ciência com 15.3%, Saúde Humana e Apoio Social com 12.8% e o setor de Outras Profissões foi a opção mais escolhida com 25.4%. Os sectores de atividade menos exercidos pelos participantes são o setor da Indústria Extrativa com apenas 0.3% e o setor das Atividades Imobiliárias, Alugueres e Serviços Prestados às Empresas com 1.1%. Quanto à situação profissional, 2.6% dos participantes são empresários, trabalhando por conta própria, 3.5% são profissionais liberais, 24% são trabalhadores do estado, 65.9% trabalha por conta de outrem e 6.2% são trabalhadores estudantes. Quanto ao vínculo com a organização, 4.9% dos participantes são prestadores de serviços, trabalhando com recibos verdes, 26.8% têm contrato a termo e 66.7% são trabalhadores efetivos. A maioria dos participantes (49%) têm um salário líquido mensal entre 501 e 1000 euros e apenas 0.5% têm um salário de mais de 3001 euros. Quanto à escolaridade, 0.2% dos participantes apenas sabe ler e escrever sem possuir a 4ª classe, 18.5% têm educação básica, 32.8% têm educação secundária e 2.7% têm mestrado. Em termos de liderança, 20.5% dos participantes exerce uma função de chefia na organização onde trabalham,

onde 19.7% são chefias intermédias, e 79.5% dos participantes não tem um papel de liderança na organização. Quanto à dimensão da organização onde trabalham, 23.5% dos participantes trabalha em organizações com menos de 10 colaboradores, 31.2% trabalha em organizações com 10 a 50 colaboradores e 21.4% trabalha em organizações com 51 a 250 colaboradores.

## 2. Instrumentos de medida

Para este estudo foram usados dois instrumentos de medida, o Questionário de Capital Psicológico Positivo de Luthans, Youssef e Avolio (2007) e o Questionário de Liderança Autêntica de Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008).

O Questionário de Capital Psicológico Positivo, originalmente desenvolvido por Luthans, Youssef e Avolio (2007), foi traduzido e adaptado para o contexto português por Machado (2008). O instrumento contém 24 itens, seis para cada uma das quatro dimensões – *Autoeficácia*, *Esperança*, *Resiliência* e *Otimismo*. Este questionário avalia o grau de concordância dos participantes numa escala de Likert com 6 pontos, de 1 (*discordo fortemente*) a 6 (*concordo fortemente*), em que três destes itens estão invertidos.

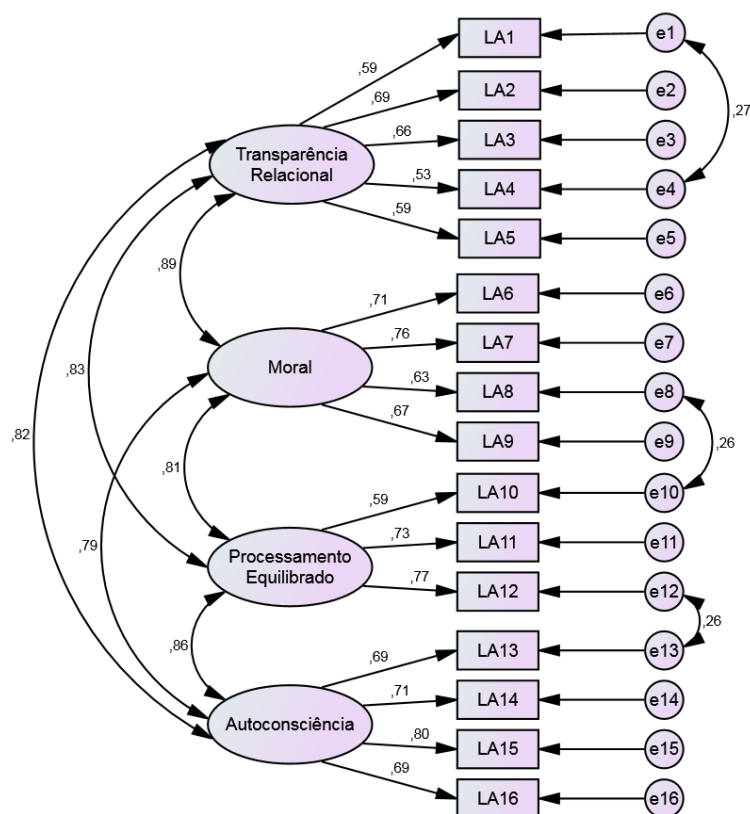
O Questionário de Liderança Autêntica, originalmente desenvolvido por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008), foi traduzido e adaptado para o contexto português por Rego, Sousa, Marques e Cunha (2012). O instrumento é constituído por 16 itens que permitem avaliar as quatro dimensões da Liderança Autêntica - *Transparência Relacional*, *Perspetiva Moral*, *Processamento Equilibrado* e *Auto-Consciência*. Este questionário avalia com que frequência cada afirmação corresponde ao comportamento do supervisor direto, utilizando uma escala de Likert com 5 pontos, de 0 (*de modo nenhum*) a 4 (*frequentemente, se não sempre*).

A validade fatorial dos questionários foi avaliada através de uma análise fatorial confirmatória realizada por recurso ao programa Amos (IBM SPSS Amos, versão 22, SPSS Inc, Chicago, IL) (Arbuckle, 2010) onde a fiabilidade composta e a variância média extraída para cada fator foram avaliadas (Fornell & Larcker, 1981). A existência de *outliers* foi avaliada através da distância quadrada de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2007) e a normalidade das variáveis através dos coeficientes de assimetria (Sk) e curtose (Ku) univariados e multivariados. Nenhuma das variáveis apresentou valores de Sk e Ku que indicassem violações à distribuição normal da amostra, uma vez que  $|Sk| < 3$  e  $|Ku| < 10$ . A análise da qualidade global do ajustamento dos modelos fatoriais foi realizada através dos índices  $X^2$ , CFI, NFI, TLI, SRMR e RMSEA. O modelo de ajustamento foi feito pelos índices de modificação ( $> 80$ ).

As propriedades psicométricas do Questionário de Capital Psicológico Positivo na presente amostra foram validadas por Mónico, Pais, Santos e Santos (2014). O modelo tetra-fatorial do Capital Psicológico revelou uma boa qualidade de ajustamento com os seguintes índices: CFI =

.941, NFI = .921, TLI = .932 e RMSEA = .049. A consistência interna da escala foi estimada pelo coeficiente Alpha de Cronbach; a escala global apresentou um  $\alpha = .908$ , o fator *Auto-eficácia* (F1) um  $\alpha = .844$ , o fator *Esperança* (F2) um  $\alpha = .821$ , o fator *Resiliência* (F3) um  $\alpha = .736$  e, por último, o fator *Otimismo* (F4) um  $\alpha = .656$ . Apesar dos dois últimos fatores apresentarem valores de coeficiente baixos, a escala mostrou um índice de fiabilidade aceitável (Nunnally, 1978).

Para a validação do Questionário de Liderança Autêntica na população portuguesa realizamos uma análise fatorial confirmatória através do programa Amos (IBM SPSS Amos, versão 22, SPSS Inc, Chicago, IL) à estrutura tetra-fatorial proposta por Walumbwa e colaboradores (2008). O primeiro modelo de ajustamento apresentou os seguintes índices: NFI = .914, TLI = .910, CFI = .927, RMSEA = .071 (LO90 = .066; HI90 = .076) e SRMR = .049. Excetuando o valor do RMSEA que apresenta um ajustamento aceitável, os demais índices indicam um bom ajustamento do modelo. Atendendo aos índices de modificação superiores a 40, correlacionamos os seguintes erros associados às variáveis: LA1 e LA4, LA8 e LA10, LA12 e LA13. O ajustamento do modelo sofreu ligeiras melhorias, tendo-se obtido os seguintes índices de ajustamento: NFI = .940, TLI = .940, SFI = .951, RMSEA = .058 (LO90 = .053; HI90 = .064) e SRMR = .042 (cf. Figura 1). A consistência interna da escala foi estimada pelo coeficiente Alpha de Cronbach, a escala global apresenta  $\alpha = .915$ , o fator *Transparência Relacional* (F1) apresenta  $\alpha = .760$ , o fator *Moral* (F2) apresenta  $\alpha = .787$ , o fator *Processamento equilibrado* (F3) apresenta  $\alpha = .728$  e, por último, o fator *Auto-Consciência* (F4) apresenta  $\alpha = .808$ .



**Figura 1** – Segundo modelo de ajustamento da estrutura tetrafatorial da escala de Liderança Autêntica

### 3. Procedimentos

Os dados foram recolhidos entre Dezembro de 2013 e Fevereiro de 2014 pela equipa de investigação que contou com a participação de alunos de Mestrado Integrado em Psicologia da Universidade de Coimbra e da Universidade de Évora. Cada estudante distribuiu entre 3 a 10 questionários a colaboradores de diferentes categorias de ocupação profissional e de organizações de diferentes partes de Portugal. Na recolha de dados foram assegurados o anonimato dos colaboradores e a confidencialidade dos dados, tendo em conta todas as situações éticas e formais. Para manter a fiabilidade dos dados, foram realizadas sessões de esclarecimento sobre a finalidade deste projeto de investigação e esclarecidas as dúvidas.

### IV – Resultados

O Quadro 1 contém as estatísticas descritivas obtidas para a Liderança Autêntica e o Capital Psicológico e os respetivos fatores. Em relação ao Questionário de Liderança Autêntica, os valores das respostas variaram entre 0 (mínimo) e 4 (máximo), tendo como média de respostas 2.63. No Questionário de Capital Psicológico, os valores das respostas variaram entre 2.33 (mínimo) e 6 (máximo) na sua escala global, sendo a média das respostas de 4.51.

**Quadro 1** – Análise descritiva da Liderança Autêntica e do Capital Psicológico e fatores constituintes

	Min	Max	M	DP
LA Global	0.00	4.00	2.63	0.69
LA_F1 Transparência relacional	0.00	4.00	2.66	0.76
LA_F2 Moral	0.00	4.00	2.69	0.79
LA_F3 Processamento Equilibrado	0.00	4.00	2.51	0.86
LA_F4 Auto-Consciência	0.00	4.00	2.63	0.80
CP Global	2.33	6.00	4.51	0.60
CP_F1 Auto-eficácia	1.33	6.00	4.66	0.75
CP_F2 Esperança	1.50	6.00	4.55	0.78
CP_F3 Resiliência	2.50	6.00	4.53	0.69
CP_F4 Otimismo	1.83	6.00	4.30	0.69

Mínimo (Min), Máximo (Max), Média (M) e Desvio-padrão (DP)

A dimensão de Liderança Autêntica com maior pontuação média é a *Moral*, seguida de *Transparência Relacional*, *Auto-Consciência* e *Processamento Equilibrado*. A dimensão de Capital Psicológico com maior pontuação média é a *Auto-eficácia*, seguido de *Esperança*, *Resiliência* e *Otimismo*.

O Quadro 2 contém as intercorrelações obtidas entre a Liderança Autêntica e o Capital Psicológico e os fatores constituintes. Entre parêntesis encontram-se os coeficientes de determinação ( $R^2$ ), que indicam a proporção de variabilidade partilhada entre as variáveis. Observamos que todas as correlações são positivas e estatisticamente significativas, com magnitudes moderadas, segundo Cohen (1988). Salienta-se a correlação positiva entre a escala global de Liderança Autêntica e a escala global de Capital Psicológico ( $r = .355$ ,  $p < .001$ ), igualmente com um valor de magnitude de associação moderado (Cohen, 1988), indicando que a Liderança Autêntica e o Capital Psicológico partilham entre si 12.6% de variabilidade.

**Quadro 2** - Matriz de intercorrelações entre a Liderança Autêntica e o Capital Psicológico e fatores constituintes (coeficientes de determinação R<sup>2</sup> entre parêntesis)

	CP Global	CP_F1 Auto-eficácia	CP_F2 Esperança	CP_F3 Resiliência	CP_F4 Otimismo
LA Global	<b>0.355*</b> ( <b>0.126</b> )	<b>0.339*</b> ( <b>0.115</b> )	<b>0.323*</b> ( <b>0.104</b> )	0.234* (0.055)	0.270* (0.073)
LA_F1 Transparência relacional	0.302* (0.091)	0.282* (0.080)	0.275* (0.076)	0.204* (0.042)	0.231* (0.053)
LA_F2 Moral	<b>0.326*</b> ( <b>0.106</b> )	0.306* (0.094)	0.296* (0.088)	0.222* (0.049)	0.246* (0.061)
LA_F3 Processamento Equilibrado	0.293* (0.086)	0.310* (0.096)	0.263* (0.069)	0.186* (0.041)	0.203* (0.035)
LA_F4 Auto- Consciência	0.302* (0.091)	0.276* (0.076)	0.279* (0.078)	0.192* (0.037)	0.246* (0.061)

\*p<.001

Os coeficientes de correlação acima de 0.32 encontram-se assinalados a negrito. As correlações mais elevadas verificam-se entre a *Auto-eficácia* do Capital Psicológico e o *Processamento Equilibrado* da Liderança Autêntica ( $r = .310$ ) e entre a *Auto-eficácia* do Capital Psicológico e a *Moral* da Liderança Autêntica ( $r = .306$ ). As correlações consideradas de magnitude baixa, embora significativas, verificam-se entre o fator *Resiliência* do Capital Psicológico e os restantes fatores da Liderança Autêntica e entre o fator *Otimismo* do Capital Psicológico e os fatores de *Transparência Relacional* e *Processamento Equilibrado* da Liderança Autêntica. Embora nenhuma das correlações seja considerada elevada para Cohen (1988), estas são significativas, permitindo suportar a hipótese de que a Liderança Autêntica tem influência no Capital Psicológico dos colaboradores.

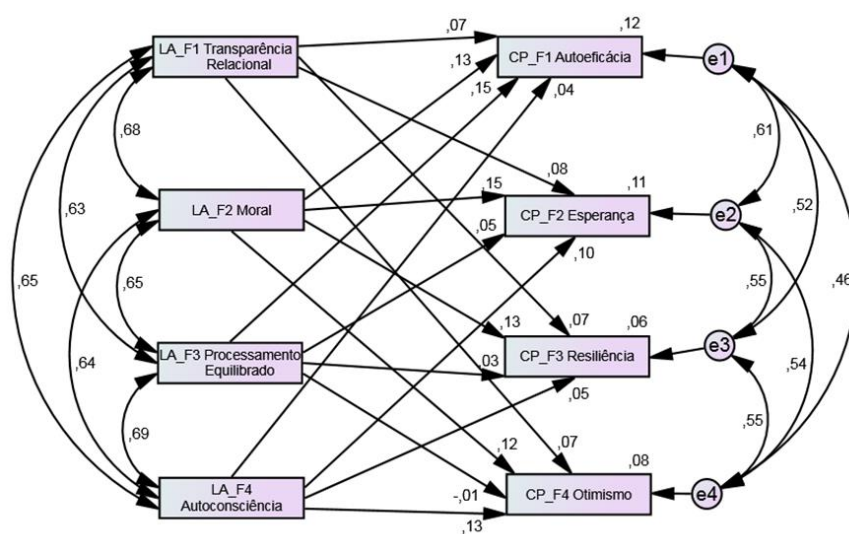
Com o objetivo de avaliar as trajetórias dos fatores da Liderança Autêntica nos fatores de Capital Psicológico, procedemos a uma análise da regressão linear múltipla multivariada com estimação dos parâmetros pelo método da máxima verosimilhança implementada no *software* AMOS (IBM SPSS Amos, versão 22, SPSS Inc, Chicago, IL). Os fatores de *Transparência Relacional*, *Moral*, *Processamento Equilibrado* e *Auto-Consciência* foram tomados como variáveis preditoras e os fatores de *Auto-eficácia*, *Esperança*, *Resiliência* e *Otimismo* como variáveis critério. Utilizamos a distância quadrática de Mahalanobis ( $D^2$ ) para avaliar a existência de *outliers* (Tabachnick & Fidell, 2007), não se verificando valores indicativos da sua presença. Para avaliar a normalidade das variáveis



utilizámos os coeficientes de assimetria (sk) e curtose (ku) uni e multivariada, tendo-se constado uma não violação à distribuição normal, já que  $|Sk| < 3$  e  $|Ku| < 10$  (Marôco, 2010). Calculando os VIF pelo programa SPSS (IBM SPSS Statistics, versão 22, SPSS Inc, Chicago, IL), assegurámos que não existem problemas de multicolinearidade entre as variáveis (obtivemos VIF situados entre 2.29 e 2.31).

**Quadro 3** - Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios-críticos (RC), coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ) e níveis de significação dos fatores de Capital Psicológico previstos a partir dos fatores de Liderança Autêntica.

		b	EPE	RC	$\beta$	Sig
Transparência Relacional	→ Auto-eficácia	.066	.043	1.552	.068	.121
Transparência Relacional	→ Esperança	.081	.045	1.807	.080	.071
Transparência Relacional	→ Resiliência	.063	.041	1.534	.069	.125
Transparência Relacional	→ Otimismo	.062	.041	1.532	.069	.126
Moral	→ Auto-eficácia	.127	.042	3.061	.134	.002
Moral	→ Esperança	.145	.044	3.322	.147	.000
Moral	→ Resiliência	.111	.040	2.803	.127	.005
Moral	→ Otimismo	.109	.039	2.758	.124	.006
Processamento Equilibrado	→ Auto-eficácia	.129	.038	3.393	.149	.000
Processamento Equilibrado	→ Esperança	.042	.040	1.051	.047	.293
Processamento Equilibrado	→ Resiliência	.021	.036	.581	.026	.561
Processamento Equilibrado	→ Otimismo	-.008	.036	-.225	-.010	.822
Auto-Consciência	→ Auto-eficácia	.041	.041	.990	.044	.322
Auto-Consciência	→ Esperança	.099	.043	2.295	.102	.022
Auto-Consciência	→ Resiliência	.041	.039	1.040	.047	.298
Auto-Consciência	→ Otimismo	.112	.039	2.871	.129	.004



**Figura 2** - Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos fatores de Capital Psicológico previstos a partir dos fatores de Liderança Autêntica

No Quadro 3 indicam-se os coeficientes de regressão não estandardizados, os erros-padrão, os r-ícos-críticos e os coeficientes de regressão estandardizados dos fatores de Capital Psicológico previstos a partir dos fatores de Liderança Autêntica. O modelo com as estimativas estandardizadas dos coeficientes de regressão e dos  $R^2$  das variáveis critério está representado na Figura 3. Verificámos que o modelo ajustado explica 12% da variabilidade da *Auto-eficácia*, 11% da *Esperança*, 6% da *Resiliência* e 8% do *Otimismo*. Assim, a *Resiliência* e o *Otimismo* são os fatores menos dependentes da Liderança Autêntica, enquanto a Liderança Autêntica se mostra mais influente na *Auto-eficácia* e na *Esperança*. Analisando as trajetórias das variáveis predictoras para as variáveis critério, constatámos que as mais elevadas correspondem à influência do fator de *Processamento Equilibrado* na *Auto-eficácia* ( $\beta = .15$ ) e à influência do fator de *Moral* na *Esperança* ( $\beta = .15$ ). Para além destas, as trajetórias significativas correspondem à influência da *Moral* nos restantes fatores de Capital Psicológico e à influência da *Auto-Consciência* na *Esperança* e no *Otimismo*. A Liderança Autêntica apresenta efeitos consideráveis na *Auto-eficácia* e *Esperança* dos colaboradores, e apresenta efeitos menores na *Resiliência* e *Otimismo* dos colaboradores.

Para a análise da relação entre a Liderança Autêntica e o Capital Psicológico dos colaboradores tendo em consideração o tipo de vínculo, procedeu-se a uma análise multivariada da variância (MANOVA, procedimento *General Linear Model*), tomando como variável independente (VI) o tipo de vínculo (1 = prestadores de serviços; 2 = colaboradores com contrato a termo; 3 = colaboradores com contrato sem termo) e como variáveis dependentes (VDs) as pontuações médias em cada uma das dimensões da Liderança Autêntica e do Capital Psicológico, separadamente.

A análise do teste multivariado para a Liderança Autêntica indica que o efeito global não se revelou estatisticamente significativo,  $\Lambda$  de Wilks = 0.992,  $F(8, 2066) = 1.022$ ,  $p = .417$ . Conclui-se que o vínculo contratual entre os colaboradores e a organização não possui qualquer efeito no modo como estes percebem a autenticidade dos seus líderes. Conforme se pode verificar (c.f. Quadro 5), igualmente nenhum dos testes univariados indicam a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os tipos de vínculo na percepção de Liderança Autêntica.

A realização da MANOVA, tomando agora como variáveis dependentes as dimensões do Capital Psicológico, já indicou um efeito global estatisticamente significativo,  $\Lambda$  de Wilks = 0.984,  $F(8, 2066) = 2.15$ ,  $p = .029$ . Conclui-se que quando se consideram as dimensões de Capital Psicológico na sua globalidade, o vínculo contratual entre os colaboradores e a organização reverte-se em diferenças. Conforme se pode verificar (c.f. Quadro 5), os testes univariados indicam a existência de diferenças estatisticamente significativas nos fatores *Auto-eficácia* e *Resiliência*.

A realização dos testes de comparação múltipla Fisher LSD indicou que as diferenças se situavam entre os trabalhadores efetivos e os com

contrato a termo. Tanto para a dimensão de *Auto-eficácia* como para a dimensão de *Resiliência*, os trabalhadores efetivos apresentaram pontuações significativamente mais elevadas (diferença entre as médias de 0.14, EP = 0.05,  $p = .007$  para a autoeficácia; diferença entre as médias de 0.17, EP = 0.05,  $p < .001$  para a resiliência). Concluimos, assim, que os trabalhadores efetivos se autoavaliam como mais eficazes e resilientes comparativamente aos trabalhadores com contrato a termo. Por sua vez, estes últimos e os trabalhadores a recibos verdes não se diferenciam entre si.

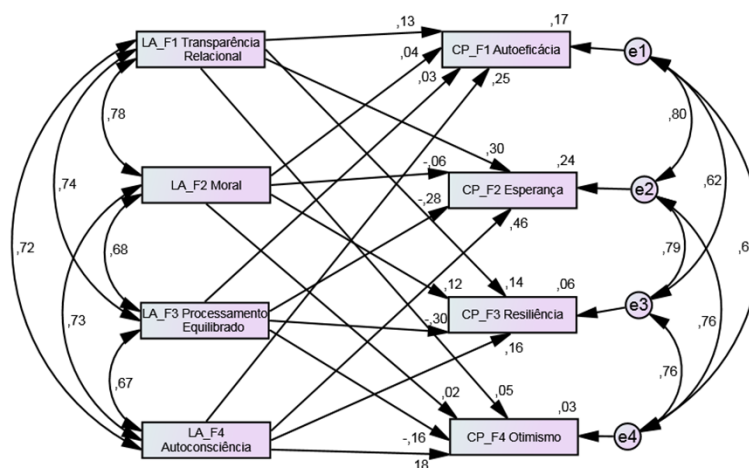
**Quadro 5** – Pontuações médias, desvios-padrão e os resultados dos testes univariados das dimensões de Liderança Autêntica e de Capital Psicológico em função do tipo de vínculo entre os colaboradores e a organização: Testes univariados

	Tipo de vínculo								F
	Prestadores de serviços (n = 52)		Contrato a termo (n = 283)		Contrato sem termo (n = 704)		Total (n = 1039)		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
LA_F1									
Transparência relacional	2.62	0.84	2.69	0.74	2.65	0.77	2.66	0.77	0.26
LA_F2									
Moral	2.74	0.84	2.70	0.78	2.68	0.79	2.69	0.79	0.20
LA_F3									
Processamento Equilibrado	2.52	0.87	2.56	0.83	2.48	0.88	2.51	0.87	0.78
LA_F4									
Auto-Consciência	2.60	0.84	2.71	0.79	2.59	0.80	2.62	0.80	2.40
CP_F1									
Auto-eficácia	4.65	0.74	4.56	0.76	4.70	0.74	4.66	0.75	3.62*
CP_F2									
Esperança	4.49	0.93	4.48	0.78	4.58	0.76	4.54	0.78	1.71
CP_F3									
Resiliência	4.52	0.85	4.42	0.70	4.59	0.66	4.54	0.69	6.42**
CP_F4									
Otimismo	4.20	0.90	4.26	0.70	4.32	0.68	4.30	0.70	1.25

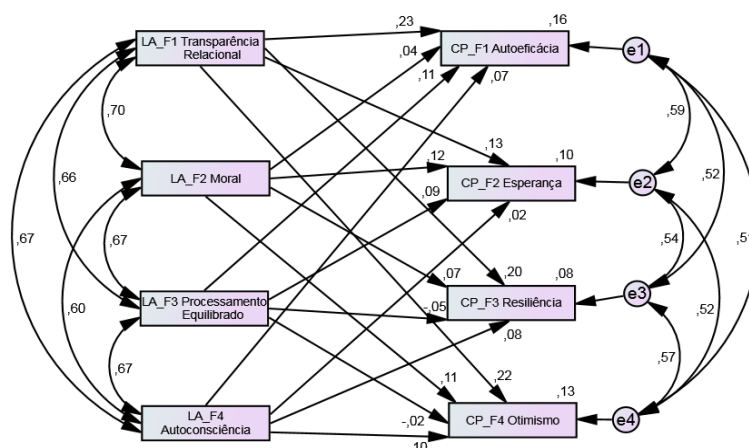
\*  $p = .027$  \*\*  $p = .002$

Repetimos a análise da regressão múltipla multivariada para cada um dos tipos de vínculo com a organização (c.f. Figura 4, 5 e 6, Quadro 4). Os resultados mostraram que os fatores *Auto-eficácia* e *Esperança* mostram uma maior dependência da Liderança Autêntica nos colaboradores a recibos verdes (proporção de variância explicada de 17 e 24%, respetivamente), e os fatores *Resiliência* e *Otimismo* mostram uma maior dependência da Liderança Autêntica nos colaboradores com contrato a termo (proporção de variância explicada de 8 e 13%, respetivamente). Apurámos, assim, que a influência da Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos colaboradores é maior quando estes são prestadores de serviços ou têm um contrato a termo. Conclui-se que a perceção de Liderança Autêntica nos colaboradores

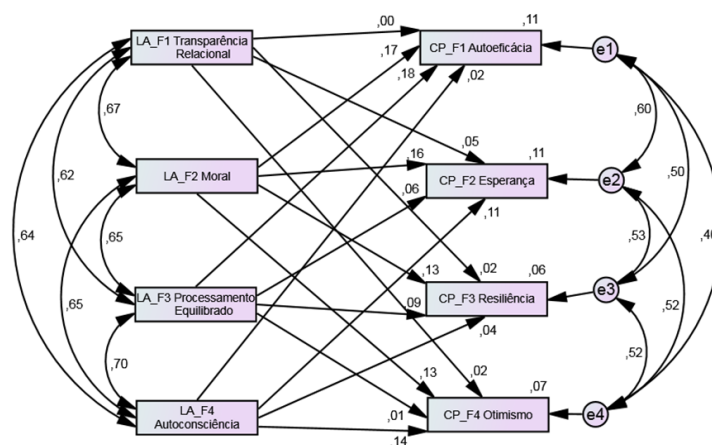
com um vínculo instável tem um maior impacto no seu Capital Psicológico do que nos colaboradores com um vínculo estável e duradouro.



**Figura 3** - Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos fatores de Capital Psicológico previstos a partir dos fatores de Liderança Autêntica para os prestadores de serviços (recibos verdes)



**Figura 4** - Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos fatores de Capital Psicológico previstos a partir dos fatores de Liderança Autêntica para os colaboradores com contrato a termo



**Figura 5** - Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos fatores de Capital Psicológico previstos a partir dos fatores de Liderança Autêntica para os colaboradores com contrato sem termo

**Quadro 4** - Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (EPE), rácios-críticos (RC), coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ) e níveis de significação dos fatores de Capital Psicológico previstos a partir dos fatores de Liderança Autêntica, para a variável vínculo

		b			EPE			RC			$\beta$			Sig		
		PS	CT	ST	PS	CT	ST	PS	CT	ST	PS	CT	ST	PS	CT	ST
LA_F1	→ CP_F1	.117	.238	-.001	.207	.090	.050	.566	2.651	-.020	.133	.231	-.001	.157	.008	.984
LA_F1	→ CP_F2	.328	.139	.047	.249	.095	.052	1.318	1.467	.901	.297	.132	.047	.187	.142	.368
LA_F1	→ CP_F3	.146	.187	.013	.253	.087	.046	.576	2.159	.285	.143	.197	.776	.565	.031	.015
LA_F1	→ CP_F4	.054	.205	.017	.274	.084	.047	.198	2.444	.360	.050	.216	.019	.843	.015	.719
LA_F2	→ CP_F1	.031	.036	.154	.195	.082	.050	.161	.440	3.091	.036	.037	.165	.872	.660	.002
LA_F2	→ CP_F2	-.068	.119	.159	.235	.086	.052	-.290	1.381	3.075	-.062	.119	.165	.772	.167	.002
LA_F2	→ CP_F3	.120	.065	.113	.239	.079	.046	.504	.825	2.452	.119	.072	.135	.614	.409	.014
LA_F2	→ CP_F4	.023	.100	.111	.258	.076	.047	.088	1.314	2.384	.021	.112	.130	.930	.189	.017
LA_F3	→ CP_F1	.027	.101	.115	.169	.077	.045	.162	1.313	3.421	.032	.110	.185	.871	.189	***
LA_F3	→ CP_F2	-.296	.084	.048	.203	.081	.047	-1.456	1.034	1.018	-.279	.301	.055	.145	.089	.309
LA_F3	→ CP_F3	-.290	-.044	.071	.207	.074	.042	-1.405	-.591	1.699	-.298	-.052	.094	.160	.554	.089
LA_F3	→ CP_F4	-.161	-.019	.011	.223	.072	.042	-.719	-.262	.257	.472	-.022	.014	-.155	.794	.797
LA_F4	→ CP_F1	.222	.070	.022	.179	.079	.051	1.242	.885	.433	.253	.072	.024	.214	.376	.665
LA_F4	→ CP_F2	.502	.022	.104	.215	.083	.052	2.338	.269	1.978	.4577	.023	.109	.019	.788	.048
LA_F4	→ CP_F3	.166	.072	.031	.219	.076	.047	.760	.946	.663	.165	.080	.037	.447	.344	.507
LA_F4	→ CP_F4	.191	.085	.115	.236	.074	.047	.807	1.152	2.430	.178	.095	.137	.420	.250	1.978

PS – Prestadores de serviços; CT – Colaboradores com contrato a termo; ST – Colaboradores com contrato sem termo

## V - Discussão

Com o presente estudo pretendeu-se avaliar o impacto que a percepção dos colaboradores relativa à liderança autêntica das suas chefias diretas tem sobre o seu capital psicológico. Para tal, foi aplicado um Questionário de Liderança Autêntica (Rego *et al.*, 2012; Walumbwa *et al.*, 2008;) e um Questionário de Capital Psicológico Positivo (Luthans *et al.*, 2007; Machado, 2008) a uma amostra heterogênea de 1056 colaboradores que exercem a sua atividade profissional em Portugal e têm uma ligação de, pelo menos, um ano com a organização onde trabalham.

Neste estudo é apresentada a análise detalhada da influência de cada uma das dimensões de Liderança Autêntica (*Transparência Relacional, Perspetiva Moral, Processamento Equilibrado e Auto-consciência*) em cada uma das dimensões de Capital Psicológico (*Auto-eficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência*), bem como a análise da influência das medidas globais de Liderança Autêntica no Capital Psicológico. É, ainda, apresentada a análise do vínculo contratual, onde a influência da Liderança Autêntica no Capital Psicológico é avaliada em função do tipo de contrato formal que os colaboradores têm com a organização onde trabalham.

A literatura caracteriza a Liderança Autêntica como um processo que se baseia nas capacidades psicológicas positivas e, simultaneamente, promove essas capacidades nos colaboradores (Avolio & Gardner, 2005; Ilies *et al.*, 2005; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa *et al.*, 2008), sendo, por isso, relevante estudar e comprovar o papel da Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos colaboradores.

Neste estudo as hipóteses propostas foram sustentadas empiricamente, assim, podemos afirmar que a Liderança Autêntica está positivamente relacionada com o Capital Psicológico dos colaboradores e a relação entre a Liderança Autêntica e o Capital Psicológico dos colaboradores é mais forte quando o vínculo contratual dos colaboradores é instável ou precário.

Em relação à Liderança Autêntica, globalmente considerada, os resultados indicam que os colaboradores, em média, percebem a autenticidade das suas chefias diretas como sendo moderada. As dimensões de Liderança Autêntica que mais pontuaram entre os colaboradores foram a *Moral* e a *Transparência Relacional*. Assim, as chefias diretas são percebidas pelos colaboradores como sendo com frequência transparentes e abertas (e.g., dizer exatamente o que pensam e encorajar os outros a dizerem o que pensam) e morais (e.g., agir e tomar decisões de acordo com as suas crenças e convicções), com alguma frequência equilibrados e objetivos no processamento das informações (e.g., analisar a informação relevante antes de tomar uma decisão) e por vezes conscientes de si próprios (e.g., procurar *feedback* das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas).

Em relação ao Capital Psicológico, globalmente considerado, os colaboradores têm, em média, uma imagem satisfatória de si próprios. As dimensões de Capital Psicológico mais pontuadas são a *Auto-eficácia*,

*Esperança e Resiliência*. Os colaboradores avaliam-se como sendo mais auto-eficazes e confiantes em si próprios (e.g., sentem-se confiantes quando procuram uma solução para um problema de longo prazo), esperançosos em relação aos problemas e aos objetivos propostos (e.g., conseguem encontrar soluções para as situações difíceis que enfrentam no trabalho) e resilientes em relação às dificuldades que encontram no trabalho (e.g., têm facilidade em recuperar e seguir em frente de uma contrariedade). E, ainda, avaliam-se como um pouco otimistas (e.g., esperar sempre o melhor nas situações de incerteza).

Através da análise da correlação destaca-se a correlação positiva e estatisticamente significativa entre a Liderança Autêntica e Capital Psicológico. Estes resultados suportam as investigações de Rego, Sousa, Marques e Cunha (2012; 2014), Wang, Sui, Luthans, Wang e Wu (2014) e Eid, Mearns, Larsson, Laberg e Johnsen (2012) que analisaram a relação entre Liderança Autêntica e o Capital Psicológico dos colaboradores. Destaca-se, também, as correlações positivas e estatisticamente significativas entre todas as dimensões de Liderança Autêntica e de Capital Psicológico. A análise da regressão indicou que a Liderança Autêntica prevê 12% da variabilidade da *Auto-eficácia*, 11% da *Esperança*, 6% da *Resiliência* e 8% do *Otimismo*. Apesar de todos os resultados serem positivos e significativos, constata-se que a *Resiliência* e o *Otimismo* são os fatores menos dependentes da Liderança Autêntica, sendo esta mais influente na *Auto-eficácia* e na *Esperança* dos colaboradores, onde apresentam correlações mais fortes. Segundo a análise correlacional, a *Transparência Relacional*, a *Moral* e o *Processamento Equilibrado* dos líderes autênticos têm maior influência na *Auto-eficácia* dos colaboradores, enquanto a *Auto-consciência* tem maior influência na *Esperança* dos colaboradores. Por outro lado, verifica-se que a *Auto-eficácia* dos colaboradores é majoritariamente influenciada pelo *Processamento Equilibrado* dos líderes, a *Esperança* e a *Resiliência* pela *Moral*, e o *Otimismo* pela *Auto-consciência*. Os resultados apresentados permitem-nos considerar que todas as dimensões caracterizadoras dos líderes autênticos têm um papel importante na definição das capacidades psicológicas positivas dos colaboradores, podendo ser explicado pelos processos de contágio emocional, identificação com o líder, modelação positiva, trocas sociais positivas e apoio à auto-determinação.

Quanto à análise do tipo de vínculo contratual entre os colaboradores e a organização, verificou-se que este não possui qualquer efeito no modo como estes percebem a autenticidade dos seus líderes, mas exerce efeitos no modo como percebem o seu Capital Psicológico. Sendo que os trabalhadores efetivos avaliam-se como mais auto-eficazes e resilientes comparativamente aos trabalhadores com contrato a termo. Quer isto dizer que os colaboradores com um contrato de trabalho mais seguro e estável possuem, de forma geral, um Capital Psicológico positivo mais elevado.

Além disso, através da análise da influência da Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos colaboradores em função do tipo de vínculo

contratual, é possível observar que os fatores *Auto-eficácia* e *Esperança* mostram uma maior dependência da Liderança Autêntica nos colaboradores a recibos verdes, e os fatores *Resiliência* e *Otimismo* mostraram uma maior dependência da Liderança Autêntica nos colaboradores com contrato a termo. Desta forma, a influência da Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos colaboradores é maior quando estes são prestadores de serviços ou têm um contrato a termo. Os resultados obtidos permitem-nos afirmar que a percepção de Liderança Autêntica nos colaboradores com um vínculo ténue, instável ou mais precário tem um maior impacto no seu Capital Psicológico do que nos colaboradores com um vínculo estável e duradouro. Tal resultado afigura-se-nos compreensível, já que os colaboradores que estão numa situação de empregabilidade precária são apoiados e orientados pelos líderes autênticos (Luthans, Youssef & Avolio, 2015). Pode também ser explicado pela necessidade que estes colaboradores têm de se aproximar do líder e mostrar o seu potencial na tentativa de permanecer mais tempo na organização ou, ainda, pelo apoio e dedicação prestados pelos líderes autênticos a estes trabalhadores para que consigam lidar com a situação precária em que se encontram.

## **VI - Conclusão**

Para concluir, é importante realçar que este estudo é pioneiro na investigação da relação entre a Liderança Autêntica e o Capital Psicológico dos colaboradores. Apresenta uma característica diferenciadora e inovadora, que é a análise do papel da Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos colaboradores em função do tipo de vínculo contratual existente entre os colaboradores e as organizações onde intervêm. Salienta-se, ainda, o facto de todas as hipóteses colocadas terem sido confirmadas. No entanto, importa referir algumas limitações do trabalho realizado e aqui apresentado.

A primeira limitação está relacionada com a técnica de recolha de dados utilizada, o questionário autoadministrado. Não descurando as vantagens que esta técnica usufrui, apresenta, no entanto, uma desvantagem referente ao estabelecimento de relações causais entre as variáveis em análise, o que pode assim afetar a validade interna da investigação (Alferes, 1997).

A segunda limitação concerne ao efeito de tendência central que as escalas de Likert podem levar. Por vezes os indivíduos optam por respostas intermédias de não opinião, ou de não implicação, evitando os extremos das escalas.

A terceira limitação prende-se com a possibilidade de ocorrer erros aquando da inserção de dados no software SPSS, apesar de terem sido tomados todos os cuidados e serem seguidos todos os procedimentos e normas.

A quarta limitação prende-se com o facto de este estudo ter sido realizado apenas do ponto de vista dos colaboradores, com a sua auto-percepção de capital psicológico e hétero-percepção de liderança autêntica. Para futuras investigações é necessário analisar a influência da Liderança



Autêntica no Capital Psicológico dos colaboradores do ponto de vista dos líderes, como forma de comparação com o presente estudo.

A quinta limitação põe em causa as dimensões de Liderança Autêntica. Uma das razões encontradas na literatura para justificar a influência da Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos colaboradores é o facto de os líderes autênticos terem eles próprios um Capital Psicológico positivo, o que não podemos demonstrar com o nosso estudo uma vez que essa característica não se encontra nas dimensões avaliadas (e.g., Avolio & Gardner, 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Luthans & Avolio, 2003). Para futuras investigações, recomendamos a construção e validação de um questionário de liderança autêntica que possa abranger e avaliar todas as características dos líderes autênticos.

Por último, a sexta limitação está relacionada com a atual crise económica portuguesa. Dado que a amostra é composta por participantes que exercem a sua atividade profissional em Portugal, é importante referir que o contexto vivido neste período poderá afetar as organizações a vários níveis (e.g., mais níveis de *stress* e pressão para atingir melhores resultados num curto espaço de tempo). Esta condição pode refletir-se nas relações entre líderes e subordinados, na autenticidade dos líderes e no Capital Psicológico dos colaboradores. Para futuras investigações é necessário conduzir o estudo em contextos organizacional e societal diferentes para apoiar a generalização dos resultados e averiguar se os resultados são consistentes.

Propomos, ainda, para futuras investigações nesta área, a compreensão total de “como” o Capital Psicológico dos colaboradores é influenciado pela Liderança Autêntica. Especificamente, analisar de que forma as dimensões de Liderança Autêntica influenciam as capacidades psicológicas positivas dos colaboradores.

### Referências bibliográficas

- Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic Leadership & Work Engagement. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47 (3), 498-510.
- Arbuckle, J. L. (2010). *IBM SPSS Amos19 User's Guide*. Crawfordville, FL: Amos Development Corporation.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 282–294. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.02.004
- 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, 801–823. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 45-50. doi: 10.5093/tr2013a7
- Bandura A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215. doi: 0.1016/0146-6402(78)90002-4
- Barling, J. (2014). *The Science of Leadership: Lessons from Research for Organizational Leaders*. New York: Oxford University Press.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effects: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644–675. doi: 10.2307/3094912
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554–571. doi: 10.2307/30040649
- Busra, M., Haldun, T., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.538
- Chi, N. W., Chung, Y. Y., & Tsai, W. C. (2011). How do happy leaders enhance team success? The mediating roles of transformational leadership, group affective tone, and team processes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 1421–1454. doi: 10.1111/j.1559-1816.2011.00767.x
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and*

- Organizational Studies*, 15, 227–240. doi: 10.1177/1548051808326596
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2<sup>nd</sup> edition). New York: Academic Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104\_01
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580–590. doi: 10.1037/0021-9010.74.4.580
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organizational Science*, 12, 450–467. doi: 10.1287/orsc.12.4.450.10640
- Djibo, I. J. A., Desiderio, K. P., & Price, N. M. (2010). Examining the role of perceived leader behavior on temporary employees' organizational commitment and citizenship behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (4), 321–342. doi: 10.1002/hrdq.20049
- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety Science*, 50, 55–61. doi: 10.1016/j.ssci.2011.07.001
- Fornell, C., & Lacker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50. doi: 10.2307/3151312
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13, 172–175. doi: 10.1111/1467-9280.00431
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–72. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120–1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Hsee, C. K., Hatfield, E., Carlson, J. G., & Chemtob, C. (1990). The Effect of Power on Susceptibility to Emotional Contagion. *Cognition and Emotion*, 4 (4), 327–340. doi: 10.1080/02699939008408081
- 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. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006a). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' Attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 646–666. doi: 10.1108/01437730610709273
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006b). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 2, 254-173. doi:10.1037/a0037183
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531–546. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/259293>
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246–255. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.246
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26. doi: 10.1207/S15327965PLI1401\_01
- Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., Knippenberg, D., Knippenberg, B., & Damen, F. (2009). Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation. *Academic of Management Journal*, 52, 562–580. doi: 10.5465/AMJ.2009.41331253
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (1), 45–62. doi: 10.1177/10717919070130020601
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1, 19–28. doi: 10.1016/j.burn.2014.03.002
- Leroy, H., Palanski, E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107, 255–264. doi: 10.1007/s10551-011-1036-1
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, value, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133–152. doi: 10.1016/S1048-9843(01)00072-8
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72. doi: 10.5465/AME.2002.6640181
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706. doi: 10.1002/job.165

- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, *33* (3), 321–349. doi: 10.1177/0149206307300814
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*, 541–572. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, *47* (1), 45–50. doi: 10.1016/j.bushor.2003.11.007
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- Machado, F. I. M. P. (2008). *Capital Psicológico positivo e criatividade dos colaboradores: Um estudo exploratório em organizações de I&DT*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Inovação e do Conhecimento, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- May, D. R., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, *32*, 247-260. doi: 10.1016/S0090-2616(03)00032-9
- Mónico, L. M., Pais, L., dos Santos, N. R., & Santos, D. (2014). Psychological capital in Portuguese workers: Contributions to the validity and reliability of the Psycap Questionnaire. *Proceedings of the SGEM Conferences on Social Sciences and Arts, 1*, 319-326. doi: 10.5593/SGEMSOCIAL2014/B11/S1.042
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 120–138. doi: 10.1002/job.1916
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> edition). New York: McGraw-Hill.
- Peterson S. J., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Thatcher, R. W. (2008). Neuroscientific Implications of Psychological Capital: Are the Brains of Optimistic, Hopeful, Confident, and Resilient Leaders Different? *Organizational Dynamics*, *37* (4), 342–353. doi: 10.1016/j.orgdyn.2008.07.007

- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics, 107*, 331-348. doi: 10.1007/s10551-011-1042-3
- Rego, A., Sousa, F., Marques, S., & Cunha, M. P. C. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research, 65*, 429-437. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.10.003
- Rego, A., Sousa, F., Marques, S., & Cunha, M. P. C. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research, 67*, 200-210. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.10.003
- Rousseau, D. S., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23* (3), 393-404. doi: 10.5465/AMR.1998.926617
- Seligman, M. 2006. *Learned optimism*. New York: Vintage Books.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist, 55*, 5-14. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81* (3), 219-227. doi: 10.2139/ssrn.2406773
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly, 16*, 395-417. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.005
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effect of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science, 4*, 577-594. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2635081>
- Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E., & Popper, M. (2000). Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 30*, 612-640. doi: 10.1111/j.1559-1816.2000.tb02499.x
- Sheldon, K. M., & Marko, L. H. (2001). Self-Concordance, Goal Attainment, and the Pursuit of Happiness: Can there be an upward spiral? *Journal of Personality and Social Psychology, 80*, 152-165. doi: 10.1037//0022-3514.80.1.152.
- Snyder, C. R., Cheavens, J., & Sympson, S. C. 1997. Hope: An individual motive for social commerce. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 1* (2), 107-118 doi: 10.1037/1089-2699.1.2.107
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics, 26*, 62-74. doi: 10.1016/S0090-2616(98)90006-7

- Stewart, M., Reid, G., & Mangham, C. (1997). Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing, 12*, 21–31. doi: 10.1016/S0882-5963(97)80018-8
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology, 90*, 295–305. doi: 10.1037/0021-9010.90.2.295
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics* (5<sup>th</sup> Edition). Boston: Pearson.
- Toor, S. R., & Ofori, G. (2010). Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. *Journal of Construction Engineering and Management, 136* (3), 341-352. doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000135
- Volmer, J. (2012). Catching Leaders' Mood: Contagion Effects in Teams. *Administrative Sciences, 2*, 203-220. doi: 10.3390/admsci2030203
- 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*, 89–126. doi: 10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of positivity and trust. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 4-24. doi: 10.1002/job.653.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology, 63*, 937–963. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x
- Wang, D., & Hsieh, C. (2013). The Effect of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement. *Social Behavior And Personality, 41* (4), 613-624. doi: 10.2224/sbp.2013.41.4.613
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior, 35*, 5–21. doi: 10.1002/job.1850
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*, 82-111. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/257021>

## Anexos



*Este questionário insere-se num projeto de investigação de Mestrado em Psicologia e destina-se ao estudo da Capital Psicológico dos colaboradores e da Liderança Autêntica. Aplica-se apenas a quem estiver a trabalhar na mesma empresa/organização há pelo menos e que não seja chefia de topo ou empresário. O questionário é anónimo e confidencial e não existem respostas certas ou erradas. A sua colaboração é muito importante. O nosso sincero agradecimento por disponibilizar cerca de 10 minutos para responder às questões que se seguem!*

### Parte I

Relativamente às situações que se seguem, pense em que medida descrevem o modo como pode pensar acerca de si no momento atual. Use a escala seguinte para indicar o grau em que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

Discordo fortemente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6

1. Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo.	<input type="text"/>
2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	<input type="text"/>
3. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.	<input type="text"/>
4. Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a minha área de trabalho.	<input type="text"/>
5. Sinto-me confiante ao estabelecer contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.	<input type="text"/>
6. Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	<input type="text"/>
7. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	<input type="text"/>
8. Atualmente, procuro alcançar os meus objetivos com grande energia.	<input type="text"/>
9. Para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo.	<input type="text"/>
10. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem sucedida no trabalho.	<input type="text"/>
11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.	<input type="text"/>
12. Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	<input type="text"/>
13. Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.	<input type="text"/>
14. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.	<input type="text"/>

15. No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.	
16. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.	
17. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	
18. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	
19. Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.	
20. Se algo de mal me pode acontecer no trabalho, isso acontecer-me-á.	
21. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	
22. No trabalho, sou otimista acerca do que acontecerá no futuro.	
23. No trabalho, as coisas nunca me correm como gostaria.	
24. Trabalho com a convicção de que todo o contratempo tem um lado positivo.	

Pense no seu líder (aquele com quem se relaciona mais frequentemente). Refira a frequência com que o seu líder adota os comportamentos indicados nos 16 itens que se seguem.

Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
0	1	2	3	4
1. Diz exatamente o que pensa.				
2. Encoraja todas as pessoas 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 condizem com as suas crenças e convicções.				
7. Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais.				
8. Pede-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 relações de trabalho com elas.

14. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.

15. Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes.

16. Compreende como as suas ações têm impacto nos outros.

## Parte II

Nesta segunda parte, agradecemos que 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 4ª classe  
 1º ciclo do ensino básico (ensino primário)  
 2º ciclo do ensino básico (6º ano de escolaridade)  
 3º ciclo do ensino básico (9º ano de escolaridade)  
 Ensino Secundário  
 Licenciatura em curso  
 Licenciatura concluída  
 Pós-Graduação/Mestrado  
 Doutoramento

**4 – Indique a(s) sua(s) situação(ões) profissional(ais).**

(pode assinalar mais do que 1 situação)

- Empresário  
 Profissional Liberal  
 Trabalhador do Estado  
 Trabalhador por conta de outrem  
 Trabalhador/Estudante

**5 – Indique o sector de atividade da organização onde trabalha:**

- Indústria Transformadora  
 Indústria Extrativa  
 Construção  
 Produção e distribuição de eletricidade, gás e água.

- Comércio por grosso e a retalho
- Alojamento e restauração
- Transportes e armazenagem
- Educação
- Saúde humana e apoio social
- Atividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas
- Outro sector. Qual? \_\_\_\_\_

**6 – No seu local de trabalho desempenha alguma função de chefia?**

- Sim
- Não

**7 – Se respondeu SIM, que tipo de chefia?**

- Chefia de Topo
- Chefia Intermédia

**8 – Qual a dimensão da organização onde trabalha?**

- Tem até 9 colaboradores
- Tem entre 10 e 49 colaboradores
- Tem mais de 50 colaboradores, mas menos de 250
- Tem mais de 250 colaboradores

**9 – Há quantos anos trabalha na empresa/organização?**

---

**10 – 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)

**11- Indique, por favor, o seu vencimento 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€

**Obrigada pela colaboração!**