



Liderança Autêntica, Comprometimento Organizacional e Desempenho no Trabalho Remoto e Híbrido

Joana Rita Augusto da Cruz

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António Nunes

Outubro de 2023

Declaração de Integridade

Eu, Joana Rita Augusto da Cruz que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M11652 de do curso de Gestão da Faculdade Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referência de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Assinatura: Joana Rita Augusto da Cruz
(Joana Rita Augusto da Cruz)

Universidade da Beira Interior, Covilhã 09 /10 /2023

Agradecimentos

Ao professor doutor António Nunes, um especial agradecimento em relação à sua orientação e disponibilidade ao longo da elaboração desta dissertação.

Aos meus pais, ao meu irmão e à minha avó, por me apoiarem e incentivarem a ser uma pessoa melhor.

Aos meus amigos por todas as palavras de conforto, de ânimo e por nunca me terem deixado desistir.

Aos meus colegas de trabalho, por me ajudarem nos dias mais cinzentos e por fazerem com que os meus dias fossem menos pesados e mais alegres.

À minha filha Maria Francisca, pelo amor, paciência e compreensão.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo avaliar os impactos da liderança autêntica e do comprometimento organizacional nos colaboradores em regimes de trabalho remoto e híbrido. Também se avaliou o impacto destas variáveis no desempenho individual.

Assim desenvolveu-se um estudo quantitativo, com a aplicação de um questionário a trabalhadores em regime de trabalho remoto ou híbrido, composto por uma escala de liderança autêntica, uma escala de Comprometimento Organizacional e uma escala de desempenho individual já validadas para o contexto português.

Em relação aos resultados concluiu-se que a liderança autêntica relaciona-se positivamente com o desempenho individual e com o comprometimento organizacional. Concluindo-se ainda que apenas existem diferenças significativas entre os sujeitos que operam em regime de trabalho remoto e os sujeitos que operam em regime de trabalho híbrido no comprometimento organizacional, e ainda, que os níveis hierárquicos mais elevados dentro da organização promovem maiores níveis de comprometimento organizacional.

Palavras-chave

Liderança Autêntica; Comprometimento Organizacional; Desempenho Individual; Trabalho Remoto e Híbrido

Abstract

The present work aims to evaluate the impacts of authentic leadership and organizational commitment on employees in remote and hybrid work regimes. The impact of these variables on individual performance was also evaluated.

Thus, a quantitative study was developed, with the application of a questionnaire to workers working remotely or hybrid, consisting of an authentic leadership scale, an Organizational Commitment scale and an individual performance scale already validated for the Portuguese context.

Regarding the results, it was concluded that authentic leadership is positively related to individual performance and organizational commitment. It is also concluded that there are only significant differences between subjects who work remotely and subjects who operate in hybrid work arrangements in terms of organizational commitment, and also that higher hierarchical levels within the organization promote higher levels of commitment. organizational.

Keywords

Authentic Leadership; Organizational Commitment; Individual Performance; Remote and Hybrid Work

Índice

Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II – Enquadramento Teórico	3
1. Modelo de enquadramento de prestação de trabalho	3
1.1. Modelo de Trabalho Remoto	3
1.2. Modelo de Trabalho Híbrido	5
2. Liderança	6
2.1. Liderança Autêntica	7
2.1.1. Liderança Autêntica e Trabalho Remoto	9
2.1.2. Liderança Autêntica e Desempenho Individual	9
3. Comprometimento Organizacional	10
3.1. Comprometimento Organizacional e Trabalho Remoto	12
3.2. Comprometimento Organizacional e Liderança Autêntica	13
Capítulo III – Método	15
1. Objetivos e Hipóteses de Investigação	15
2. Instrumentos	16
2.1. Questionário Sociodemográfico	16
2.2. Escala de Liderança Autêntica	16
2.3. Escala de Desempenho Individual	17
2.4. Escala de Comprometimento Organizacional	18
3. Participantes	21
4. Procedimentos	23
Capítulo IV – Apresentação e discussão dos Resultados	25
1. Consistência Interna das Escalas	25
2. Normalidade das Escalas	27
3. Análise Descritiva	28
4. Testagem das Hipóteses Formuladas	29
4.1. Síntese do Resultados das Hipóteses Formuladas	35
4.2. Discussão dos resultados	36
Capítulo V – Conclusão, Limitações e Sugestões Futuras	41
Referências Bibliográficas	43

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Características, sentimentos de pertença e estados psicológicos das dimensões do Comprometimento Organizacional	11
Tabela 2 - Distribuição dos itens da escala de Liderança Autêntica por dimensão	17
Tabela 3 - Conversão dos itens negativos para a forma positiva	18
Tabela 4 - Itens da escala de Comprometimento Organizacional	20
Tabela 5 - Caracterização dos participantes (n=260) por idade	21
Tabela 6 - Caracterização dos participantes (n=260) por Género e Estado Civil	21
Tabela 7- Caracterização dos participantes (n=260) por Situação Profissional, Tipo de Contrato e Regime de Trabalho	22
Tabela 8- Caracterização dos participantes (n=260) por número de dias por semana que trabalha remotamente	22
Tabela 9- Caracterização dos participantes (n=260) por nível hierárquico	22
Tabela 10- Caracterização dos participantes (n=260) por média de tempo na atual organização	23
Tabela 11 – Consistência interna: Liderança autêntica	25
Tabela 12 – Resultado da Análise Fatorial Exploratória da Escala de Liderança Autêntica	25
Tabela 13 – Consistência interna: Desempenho Individual	26
Tabela 14 – Resultado da Análise Fatorial Exploratória da Escala de Desempenho Individual	26
Tabela 15 – Consistência interna: Comprometimento Organizacional	26
Tabela 16 – Resultado da Análise Fatorial Exploratória da Escala de Comprometimento Organizacional	26
Tabela 17 – Teste Normalidade das dimensões da Escala de Liderança Autêntica	27
Tabela 18 – Teste Normalidade da Escala de Desempenho Individual	27
Tabela 19 – Teste Normalidade da Escala de Comprometimento Organizacional	28
Tabela 20 – Média e Desvio Padrao das dimensões das escalas	29
Tabela 21 – Relação entre a Liderança Autêntica e o Comprometimento Organizacional	30
Tabela 22 – Relação entre a Liderança Autêntica e o Desempenho Individual	30
Tabela 23 – Teste de Mann-Whitney U: Regime de Trabalho vs Dimensões Liderança Autêntica	31
Tabela 24 – Teste de Mann-Whitney U: Regime de Trabalho vs Desempenho Individual	32
Tabela 25 – Teste de Mann-Whitney U: Regime de Trabalho vs Dimensões Comprometimento Organizacional	32
Tabela 26 – Relação entre Níveis Hierárquicos e Liderança Autêntica	33
Tabela 27 – Relação entre Níveis Hierárquicos e Desempenho Individual	34
Tabela 28 – Relação entre Níveis Hierárquicos e Comprometimento Organizacional	34
Tabela 29 – Resultado das Hipóteses Formuladas	36

Lista de Acrónimos

OMS	Organização Mundial de Saúde
IT	Tecnologias de Informação
ALQ	Authentic Leadership Questionnaire

Capítulo I – Introdução

A pandemia Covid-19 não só causou impacto durante a sua maior prevalência, entre os anos de 2020 e 2022, como trouxe mudanças no panorama socioeconómico e de trabalho em todo o mundo que se acredita que vieram para ficar.

No panorama do trabalho, a maior e mais rápida mudança que a pandemia trouxe foi a adoção de novos regimes de trabalho, nomeadamente o regime de trabalho remoto e híbrido. Apesar de não serem regimes de trabalho novos, a sua adoção passou a ser vista pelas organizações como a melhor solução para evitar o contacto físico entre colaboradores e promover o isolamento, a fim de evitar a propagação do vírus.

A área das Tecnologias de Informação foi das primeiras a promover estes novos regimes de trabalho. O facto de trabalharem de forma maioritariamente online fez com que a mudança tenha sido mais suave e encarada de forma positiva pelos seus colaboradores. No entanto, como todas as mudanças, existe o lado positivo e negativo da sua implementação. Enquanto que os pontos positivos enumerados passavam por uma maior autonomia na gestão de tarefas e horários e um maior equilíbrio trabalho-família com a redução do tempo gasto na viagem casa-trabalho e vice-versa, por outro lado os pontos negativos passam por um maior isolamento dos colaboradores e maiores falhas de comunicação com os seus pares e liderança – passando tudo a ser feito de forma online.

Variáveis como a liderança e o comprometimento organizacional tornam-se importantes de avaliar e perceber os seus impactos junto dos colaboradores que enfrentam novos paradigmas junto das suas organizações.

Este estudo pretende focar-se nos colaboradores com regimes de trabalho remoto ou híbrido, no setor das tecnologias da informação em Portugal, e perceber o impacto que a percepção da liderança autêntica e o comprometimento organizacional provocou nos mesmos. A escolha pelo tipo de liderança autêntico deveu-se ao facto de estes líderes se caracterizarem por serem autoconfiantes e otimistas e promoverem não só essas atitudes como outras também positivas, aumentando a motivação dos liderados em relação ao trabalho (Luthans & Avolio, 2003), competências essenciais para enfrentar situações adversas como uma pandemia. Já o comprometimento organizacional surge no sentido de se avaliar em que nível o colaborador se sente ligado à organização, podendo este ser baseado numa ligação afetiva, numa ligação moral ou numa ligação apenas por falta de opção ou questões financeiras (Allen & Meyer, 1996).

Como objetivo principal propõe-se a análise do impacto da liderança autêntica e do comprometimento organizacional nos colaboradores da área das Tecnologias de Informação (TI) em regime remoto ou híbrido.

O capítulo II foca-se no enquadramento teórico de todos os conceitos e na ligação entre eles. Conceitos como Regime de Trabalho Remoto e Híbrido, Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional são explorados numa forma teórica, através da revisão de trabalhos já publicados.

O capítulo III dedica-se à formulação de hipóteses de estudo, à análise da metodologia utilizada, assim como os participantes envolvidos e procedimentos.

O capítulo IV reúne os resultados obtidos e resposta às hipóteses formuladas e pretende discutir os resultados, analisando-os e comparando-os com resultados de estudos anteriores e, por fim, o capítulo V encerra o estudo com a sua conclusão, limitações e sugestões para estudos futuros.

Capítulo II – Enquadramento Teórico

1. Modelo de enquadramento de prestação de trabalho

No final de 2019, estranhos casos de pneumonia surgiram na China. Mais tarde, já nos primeiros meses de Janeiro, foi confirmado o aparecimento de um novo coronavírus (Covid-19), capaz de desenvolver desde pequenos sintomas de gripe a condições mais extremas de saúde podendo levar à morte dos infetados (Yucel, 2021).

A 11 de Março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou o coronavírus uma pandemia – o mundo contava já com mais de 118 mil infeções e 4291 mortes (OMS, 2020). A pandemia Covid-19 trouxe várias alterações ao panorama organizacional. Quando governos de vários países decidiram implementar confinamentos na população a fim de evitar o contacto entre pessoas, o trabalho remoto foi a solução para prevenir a propagação do vírus (Henke et al., 2022). Estima-se que, em 2019, a percentagem de trabalhadores em regime remoto rondava os 4,8%, comparado com valores de final de 2020 onde a percentagem subiu para os 49,2% (Umishio et al., 2022).

Em Portugal, no segundo trimestre de 2023, 19,3% do total de população empregada (cerca de 960 mil colaboradores) trabalhava remotamente (INE, 2023). Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2023), estima-se que dos cerca de 960 mil colaboradores que trabalhavam remotamente, 25,9% trabalhavam 100% remotos, 34,4% em regime híbrido, conjugando trabalho presencial e a partir de casa e 14,8% trabalhava pontualmente a partir de casa. A restante percentagem indica que o trabalho efetuado remotamente era feito fora do horário de trabalho.

1.1 Modelo de Trabalho Remoto

Segundo a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound, 2021) trabalho remoto define-se como “uma forma de realizar o trabalho, recorrendo a tecnologias de informação, por meio de um contrato de trabalho, em que o mesmo – que também pode ser realizado nas instalações da organização, é frequentemente prestado fora dessas instalações”. Trabalho remoto, home office ou teletrabalho são termos geralmente usados para definir a “prestação de trabalho num outro local que não seja o escritório principal” (Perry et al., 2018, p. 577).

Na área das Tecnologias de Informação (TI), o conceito de trabalho remoto não é recente (Farooq & Sultana, 2022). No início dos anos 2000, com o desenvolvimento das novas tecnologias e com a liberalização e difusão do acesso à internet, o trabalho remoto ganhou fama devido aos benefícios que trazia para os colaboradores: evita longos períodos de

deslocação casa-trabalho, promove uma maior flexibilidade de horários e um maior equilíbrio família-trabalho (Samani, 2015) reduz períodos de distração por parte de outros colaboradores (Phadnis et al., 2021) e promove autonomia e conforto para trabalhar nos espaços pessoais (O'Hara, 2014).

Apesar de promover imensos benefícios, o trabalho remoto trouxe desafios para colaboradores e organizações (Mehta, 2022). A possibilidade de trabalhar em espaços pessoais nem sempre é visto como um benefício - muitos colaboradores viram-se forçados a trabalhar no quarto, na cozinha, no sofá ou a dividir espaços com outras pessoas ou com os seus próprios filhos (Toniolo-Barrios and Pitt, 2021; Daneshfar et al., 2022). A falta de contacto social e/ou com outros colegas (Prochazka et al., 2020) e a sensação de solidão são consideradas as desvantagens mais latentes do trabalho feito fora do escritório (Pathak et al., 2021). Alguns estudos identificaram ainda que os desafios impostos pelo trabalho remoto provocaram um aumento de até seis níveis de stress em alguns colaboradores (Grant et al., 2013).

Apesar de os colaboradores terem percebido diferentes sentimentos face a esta nova realidade de trabalho, alguns estudos concluíram que o trabalho remoto está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional devido à flexibilidade de escolhas em relação ao local onde irão realizar as suas tarefas (Martin and MacDonnell, 2012; Mehta & Sharma, 2022). Satisfação no trabalho, intenção de mudança, desempenho organizacional (Gajendran & Harrison, 2007) e produtividade (Allen et al., 2014) foram também indicadores considerados positivamente associados ao trabalho remoto.

Segundo o estudo “Surprising working from home productivity statistics” (2023), promovido pela Universidade de Stanford e que englobou 16 mil respostas, o colaborador que trabalha de forma remota é 47% mais lucrativo (Porancea-Raulea, 2023). Organizações que promovem o trabalho remoto reduzem custos associados à permanência dos seus colaboradores no escritório e ganham a possibilidade de procurar e explorar perfis que vão ao encontro das suas necessidades em zonas mais distantes da sua base – o escritório (Bendor-Samuel, 2020).

O trabalho remoto tornou-se, nos últimos anos, um elemento determinante na permanência de um colaborador na organização – a flexibilidade no local de trabalho e a possibilidade de escolher o local onde as suas funções podem ser desempenhadas tornaram-se indicadores de qualidade das organizações (Porancea-Raulea, 2023).

Vários estudos indicam que apenas 12% das organizações se encontravam preparadas para os desafios que a pandemia viria a trazer (Gartner, 2020). Segundo a Organização Internacional do Trabalho, antes da pandemia Covid-19, apenas 7,9% dos colaboradores trabalhavam em regime remoto de forma permanente (Umishio et al., 2022). Após Março de 2020, enquanto uns colaboradores sofriam de stress pós-pandemia, outros encontraram

no trabalho remoto uma oportunidade para desenvolver as suas competências (Prasad et al., 2020).

Esta mudança no paradigma organizacional não foi bem acolhida por alguns gestores que se mostravam relutantes, com medo de perderem o controlo dos seus colaboradores (Stoker et al., 2022). Relacionamentos interpessoais no escritório tiveram que ser adaptados para os meios digitais (McLarnon et al., 2019) – em Abril de 2020, estima-se que as plataformas Zoom e Microsoft Teams tenham atingido os 300 e 200 milhões de utilizadores com a necessidade de comunicação virtual entre equipas (Berghout, 2020; Standaert et al., 2022).

1.2 Modelo de trabalho híbrido

À medida que as políticas de confinamento viriam a ser aliviadas, novos modelos de trabalho surgiam como é o caso do regime híbrido, onde os colaboradores têm a possibilidade de conjugar trabalho remoto e trabalho presencial no escritório (Van Nieuwerburgh, 2023).

Sytch e Greer, em 2020, previam que no pós-pandemia a abordagem híbrida prevalecerão com as vantagens associadas ao trabalho em casa e no escritório (Pass & Ridgway, 2022). O trabalho híbrido permite aos colaboradores uma maior liberdade de escolha, não só em relação ao local onde irão desempenhar o seu trabalho, mas também na modalidade de comunicação (Wu et al., 2023). Com a inclusão do trabalho presencial no seu modelo, o trabalho híbrido promove conexões sociais com novas configurações, comparativamente ao trabalho remoto, tendo os colaboradores híbridos a possibilidade de se encontrarem com os seus colegas presencialmente e frequentemente (Wu et al., 2023).

Estudos recentes indicam que o trabalho híbrido oferece várias vantagens (Hopkins & Bardoel, 2023; Mazzei et al., 2023);

- a) Reduz em cerca de 35% o atrito na organização;
- b) O desempenho dos colaboradores não é afetado;
- c) A coordenação líder-liderado torna-se mais suave;
- d) Os colaboradores possuem maiores níveis de socialização cultural e maior partilha de cultura organizacional;
- e) Possibilidade de networkings informais.

O facto de os colaboradores híbridos se depararem com colegas com diferentes modelos de trabalho (entre o 100% presencial, o 100% remoto ou o híbrido), perpetua impacto nas interações interpessoais dentro da organização, alterando os papéis individuais e o próprio status ocupacional (Wu et al., 2023).

O modelo de trabalho híbrido é pautado pela flexibilidade, tendo os colaboradores integrados neste regime a possibilidade de escolher qual o local de trabalho se adequa mais ao seu dia a dia (Radonic et al., 2021). As tarefas têm que ser planejadas com antecedência de forma a irem ao encontro do local de trabalho escolhido, entre o escritório ou o trabalho em casa (Appel-Meulenbroek et al., 2022).

Durante o período da pandemia Covid-19, líderes nas organizações tiveram um impacto fundamental no desempenho e satisfação das equipes remotas e/ou híbridas (Mysirlaki & Paraskeva, 2020)

2. Liderança

Liderança define-se como o processo organizacional no qual o líder define e gere os objetivos organizacionais, através de uma relação direta com o colaborador (Kort, 2008; Bagga et al., 2023). Para Behnke (2014), liderança nas organizações consiste na influência dos colaboradores, através do diálogo, exemplo e atitudes com o objetivo de alcançar objetivos. Silva (2016, p. 4) identifica a liderança como “um processo interativo de influência que é refletido quando, num certo contexto, as pessoas aceitam alguém como seu líder no sentido de atingir objetivos comuns”.

O processo de liderar é importante no seio da organização (Scott & Bruce, 1994; cit. por Choi, 2019) pois influencia e promove a satisfação no trabalho e a retenção dos colaboradores (Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, Bradley, Mexariathan, & Samele, 2008). Esta está também positivamente relacionada com o bem estar dos colaboradores e o ambiente no trabalho (Wong & Laschinger, 2012; Durrah et al., 2022).

A literatura indica que os líderes e seus colaboradores devem estar fisicamente e socialmente próximos para que exista eficácia de processos e resultados (Antonakis & Atwater, 2002; Collinson, 2005; Napier & Ferris, 1993; cit. por Carsten et al., 2022). Com o avanço da pandemia Covid-19 no início de 2020, as organizações viram-se obrigadas a implementar o trabalho remoto de forma compulsiva (Stoker et al., 2022). Durante o isolamento estima-se que 65% dos colaboradores forçados a migrar para trabalho remoto viram-se, pela primeira vez nas suas carreiras, longe dos seus líderes (Hickman & Robison, 2020).

A comunicação entre líderes e colaboradores mudou drasticamente com a pandemia e a necessidade urgente de adaptação ao trabalho remoto. Líderes não conseguiam supervisionar de forma mais próxima os seus colaboradores e estes, como consequência, não obtiam feedback atempado em relação à sua performance (Buzas & Farago, 2023). Num cenário remoto, as organizações começaram a sentir dificuldades em acompanhar o

desempenho e comportamento dos colaboradores, assim como a comunicação, que passou a ser feita apenas por meios tecnológicos (Rocha & Amador, 2018).

A alteração do contexto organizacional despoletada pela pandemia Covid-19 trouxe preocupações em relação ao impacto da liderança nos colaboradores em trabalho remoto (Daraba et al., 2021). Novos conceitos como a liderança digital surgem do resultado da junção da comunicação virtual e da gestão que começa a ser efetuada com recursos a tecnologias de informação (Liu et al., 2020).

O líder passa a efetuar a liderança e gestão de colaboradores à distância, tarefas que merece um maior investimento na vertente humana – é necessária empatia para lidar com o isolamento de alguns colaboradores, formar equipas coesas, apesar da distância física dos seus membros e, por fim, adaptar a comunicação e colaboração ao “novo normal” para o bom funcionamento da organização (Stoker et al., 2022; Buzas & Farago, 2023; Tanpipat et al., 2021).

A liderança autêntica é o estilo de liderança mais eficaz no âmbito do apoio psicológico e humanizado aos colaboradores (Avolio & Gardner, 2005; Fusco et al., 2016; Luthans & Avolio, 2003; Oh et al., 2017; Walumbwa et al., 2016; al., 2010). Autenticidade diz respeito ao ato de “possuir as próprias experiências” – desde crenças, emoções, desejos e processos com o objetivo de nos conhecermos a nós próprios, e “implica que o indivíduo aja de acordo com o seu verdadeiro eu, expressando-se de maneiras que vão ao encontro dos seus pensamentos e propósitos (Harter, 2002, p. 382).

2.1 Liderança Autêntica

A liderança autêntica é caracterizada como um estilo de liderança promotor de transparência, auto-consciência, equilíbrio de pensamentos e moralidade na relação líder-colaborador (Valsania, León, Alonso, & Cantisano, 2012; Roncesvalles & Gaerlan, 2021). Baseia-se na promoção de comportamentos psicológicos e num clima ético positivos, promove uma maior autoconsciência do líder e maior transparência entre líder e colaborador (Kida et al., 2023). Promove um autodesenvolvimento positivo e auto regulado entre líderes e liderados (Luthans & Avolio, 2003).

Líderes autênticos são caracterizados pela sua transparência, princípios e lealdade perante os outros, atuam conforme os seus valores e crenças e mantêm relações autênticas (Gardner et al., 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Walumbwa et al., 2008; Rego et al., 2016). Criam um bom ambiente na organização, encorajam os seus liderados a partilhar as suas opiniões e enfatizam as suas forças (Avolio & Gardner, 2005; Laschinger, Wong, & Grau, 2013; Baek et al., 2019), tornando-se modelos éticos para os seus colegas (Luthans & Avolio, 2003). São líderes que se caracterizam pela sua autoconfiança e optimismo, promovendo

atitudes positivas e suporte para a autodeterminação dos seus colaboradores, aumentando a motivação dos mesmos em relação ao trabalho (Luthans & Avolio, 2003; Ilies, Morgenson & Nahrgang, 2005).

Literatura recente sobre liderança autêntica indica que a mesma está positivamente relacionada com empoderamento, satisfação e performance organizacional (Avolio, 2010; ClappSmith, Vogelgesang, & Avey, 2009; Giallonardo et al., 2010; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Walumbwa et al., 2008; cit. por Gatling et al., 2016).

Illies et al. (2005), baseado na literatura existente, desenvolveu um modelo de liderança autêntica, composta por quatro componentes:

- 1) Autoconsciência: que representa a forma como o líder percebe os seus pontos fortes e pontos fracos e a forma como encara o impacto que possui sobre o liderado (Kernis, 2003; Rego et al., 2016).
- 2) Liderança moral: que representa a capacidade de autoregulação do líder (Ryan & Deci, 2003). O líder baseia-se nos seus valores e princípios para a tomada de decisão, optando por não enveredar pela pressão externa (Rego et al., 2016).
- 3) Processamento Equilibrado: que representa a exatidão com o que líder examina fatos relevantes e estabelece metas de forma a tomar uma decisão, procurando opiniões que desafiem as suas suposições (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005; Gatling et al., 2016; Rego et al., 2016).
- 4) Transparência: que representa o “verdadeiro eu” do líder – revela-se transparente nas relações interpessoais com os liderados, cria ambientes de confiança e permite comunicações honestas, onde pensamentos e emoções são partilhados de forma aberta (Kernis, 2003; Rego et al., 2016).

A liderança autêntica capacita os colaboradores das organizações – líderes a liderados – com recursos psicológicos e autoconfiança necessários para os mesmos serem capazes de enfrentar situações de crise (Daraba et al., 2021). Quanto maior o nível de autenticidade percebida, maior o comprometimento dos colaboradores em estar de acordo com os objetivos e metas a alcançar pela organização (Rego et al., 2016).

Pesquisas indicam que a liderança autêntica é essencial para a obtenção de uma maior e mais sustentável performance organizacional, a nível individual e também ao nível das equipas (Lyubovnikova, Legood, Turner, & Mamakouka, 2017; Vermeulen & Scheepers, 2020). Vários autores indicam ainda que líderes autênticos são responsáveis por promover positivamente o clima organizacional com moralidade, comunicação e solidariedade, afetando diretamente a esperança, resiliência, otimismo e autoeficácia dos colaboradores (Woolley, Caza e Levy, 2011; Amunkete & Rothmann, 2015).

Para que a liderança autêntica seja efetiva, as ações dos líderes têm que ser consideradas autênticas pelos liderados, ou seja, esta não depende apenas do líder, é também importante que o comportamento seja considerado autêntico pelos colaboradores (Hsieh & Wang, 2015).

2.1.1 Liderança autêntica e trabalho remoto

Sendo a segurança e a proteção do colaborador pilares considerados básicos numa organização, os líderes tentam introduzir confiança, empatia e transparência junto dos liderados (Chen & Sriphon, 2021).

Alguns estudos indicam que líderes autênticos auxiliam os seus liderados a lidar com adversidades e desafios (Gardner & Schermer, 2004; Lengnick-Hall et al., 2011; Mao et al., 2023). Sinceridade, transparência e autenticidade foram fatores considerados essenciais durante a adaptação do meio organizacional às mudanças provocadas pela pandemia Covid-19, principalmente na alteração para o modelo de trabalho remoto (Lalani et al., 2021).

2.1.2 Liderança autêntica e Desempenho individual

Desempenho individual refere-se a um conjunto de ações e comportamentos relevantes para os objetivos das organizações (Campbell, 1990). Quando existe um bom desempenho individual, significa que o colaborador foi bem sucedido em tarefas associadas ao trabalho, de acordo com as expectativas da organização (Ribeiro, Duarte, et al., 2018).

Este indicador é considerado fundamental dentro de uma organização, devido aos benefícios que proporciona, em relação ao crescimento sustentável e à vantagem competitiva da organização no seu mercado (Khan et al., 2023).

Vários autores indicam que a liderança autêntica influencia e melhora o desempenho individual, devido às atitudes e atributos psicológicos positivos dos líderes (Avolio e Gardner 2005; Khan et al., 2022). O desempenho individual acaba fortalecido devido à entrega de confiança e felicidade no seio da organização por parte dos líderes autênticos (Khan et al., 2023).

3. Comprometimento organizacional

Becker (1960) começou por definir o comprometimento organizacional como um tipo de comportamento que liga o colaborador à organização por meio de incentivos externos. Porém, a definição mais frequentemente usada para caracterizar o comprometimento organizacional foi proposta por Mowday et al. (1979), definindo o conceito como “a identificação e ligação de um indivíduo com uma organização em particular”. Allen & Meyer, mais tarde em 1996, identificaram comprometimento organizacional como a relação entre um colaborador e a sua organização que minimiza a possibilidade de o mesmo a deixar voluntariamente (Jain & Duggal, 2018; Alam et al., 2021).

Um conceito mais altruísta foi definido em 1974 por Porter et al. (Shukla & Rai, 2015; Yahaya & Ebrahim, 2016; Bose et al., 2021), onde identificaram três fatores psicológicos para caracterizar o comprometimento organizacional:

- 1) Identificação, como uma crença ou aceitação de metas e objetivos organizacionais;
- 2) Envolvimento, como o interesse em ir ao encontro de um esforço para realizar objetivos organizacionais; e
- 3) Lealdade, como a intenção de permanecer na organização.

Assume-se que este tipo de comprometimento é definido por objetivos, crenças e valores profissionais, através da dedicação dos colaboradores à organização com o intuito de obterem benefícios e com o objetivo de permanecer na mesma (Teng et al., 2009). Um inúmero conjunto de pesquisas segue o pensamento de que o comprometimento organizacional é um antecessor da intenção de permanecer na organização (Mueller & Price, 1990; Mueller et al., 1994; Wallace, 1995), e esta última é também um preditor confiável da real permanência do colaborador na organização (Smith, 2005; Lawson & Claiborne, 2005; Landsman, 2008).

Estudos indicam que as relações interpessoais entre colaboradores e líderes, o apoio social percebido, a satisfação e a comunicação na organização são preditores do comprometimento organizacional (Golden & Veiga, 2008).

Allen e Meyer (1990) entenderam que, para um melhor entendimento da relação colaborador-organização, seria apropriado o estudo e desenvolvimento de três dimensões organizacionais do comprometimento (Alam et al., 2022). A relação organizacional dependia de três fatores (Nascimento et al, 2008; Meyer & Parfyonova, 2010):

- 1) Do carácter emocional, ou seja, do comprometimento afetivo;
- 2) Do custo associado ao decidir abandonar a organização, ou seja, comprometimento calculativo; e
- 3) Do sentimento e dever moral para com a organização, ou seja, comprometimento normativo.

Na tabela 1 estão descritas as três dimensões do comprometimento organizacional, segundo Allen e Meyer (1990).

Tabela 1 : Características, sentimentos de pertença e estados psicológicos das dimensões do Comprometimento Organizacional (adaptado de Rego, 2003)

Dimensões	Características	Sentimento de Pertença	Estado Psicológico
Comprometimento Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, envolvido e identificado com a organização.	O colaborador sente que quer permanecer na organização.	Desejo
Comprometimento Calculativo	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à saída da mesma, por ausência de alternativas ou pelos sacrifícios gerados pela sua saída.	O colaborador sente que tem necessidade de permanecer na organização.	Necessidade
Comprometimento Normativo	Grau em que o sujeito possui um sentimento de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O colaborador sente que deve permanecer na organização.	Obrigaçã

Fonte: Elaboração própria

O comprometimento afetivo refere-se ao apego emocional que o colaborador tem à organização, isto é, o desejo em permanecer na organização, estando emocionalmente ligado aos princípios e objetivos da mesma; o comprometimento calculativo caracteriza-se pelo desejo do colaborador em continuar a pertencer à organização pela consciência do custo associado à sua saída; e, por fim, o comprometimento normativo caracteriza o colaborador que apenas permanece na organização por um sentimento de obrigação, por conta de responsabilidades ou gratidão (Allen & Meyer, 1990, 1996; Pathak & Srivastava, 2020; Alam et al., 2021).

Todas as dimensões do comprometimento organizacional são vitais numa organização, no entanto estudos recentes indicam que o comprometimento afetivo se relaciona com variáveis organizacionais tais como a ausência, o desempenho, o comportamento

organizacional e a carga de trabalho extra (Chordiya et al., 2017; Jang e Kandampully, 2018; Iqbal et al., 2022).

Segundo Allen e Meyer (1991), o comprometimento afetivo caracteriza-se por ser a dimensão mais importante do comprometimento organizacional por ser a que está associada ao lado emocional do colaborador, onde eles se identificam com a organização e se envolvem no trabalho. Com as novas mudanças organizacionais geradas por crises económicas, globalização e digitalização dos meios de trabalho o desenvolvimento afetivo é essencial em todas as organizações (Mercúrio, 2015; Simon et al., 2023). Assume-se que as organizações se devem focar no lado afetivo do comprometimento pois é esperado que, se este ficar mais fraco, a organização fica conseqüentemente em perigo (Simon et al., 2023).

Organizações que comunicam com os seus colaboradores, que reconhecem as suas potencialidades, que os ajudam a resolver problemas e que os impulsionam a desenvolver as suas competências tendem a ter colaboradores afetivamente e normativamente mais comprometidos (Ben Sedrine et al., 2021).

Colaboradores com níveis mais elevados de comprometimento organizacional caracterizam-se por fazerem mais esforços para cumprir tarefas e funções, têm relacionamento interpessoais dentro da organização mais positivos, participam ativamente e vão ao encontro dos objetivos da mesma (Dagli & Gençdal, 2019; Kim & Beehr, 2019).

3.1 Comprometimento Organizacional e Trabalho Remoto

A implementação de políticas de trabalho remoto pode afetar o comprometimento organizacional dos colaboradores (Prochazka et al., 2020). No entanto, vários autores indicam que a adoção de um estilo de trabalho remoto está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional – o colaborador pode ajustar o horário de trabalho às suas necessidades, reduz os custos de deslocação casa-trabalho e pode existir um maior equilíbrio família-trabalho (Tan & Antonio, 2022).

Por outro lado, o trabalho remoto associa-se ao isolamento social do colaborador (Wojcak et al., 2016), a organização deixa de conseguir controlar o ritmo e o fluxo de trabalho entregue e o colaborador pode experienciar uma menor performance e menor comprometimento organizacional (Prochazka et al., 2020).

Num contexto em que as equipas trabalham à distância, a organização tem que capacitar as mesmas com autonomia, interdependência e confiança, é necessário ter objetivos bem definidos e reconhecidos por todos, com o intuito de gerar comprometimento organizacional (Sady & Sedlak, 2022). Colaboradores que trabalham remotamente e

utilizam ferramentas digitais de comunicação tendem a perder o contacto visual com os seus colegas e líderes, aumentando a solidão dos mesmos e comprometendo o seu comprometimento afetivo (Liu et al., 2023).

3.2 Comprometimento Organizacional e Liderança Autêntica

Walumbwa et al. (2008) indicam que a liderança autêntica está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional, pois o líder afeta de forma positiva os seus liderados através de autoconhecimento e transparência (Nasab & Afshari, 2019). Os colaboradores sentem-se mais comprometidos pois percebem que os objetivos da organização são autênticos (Kernis & Goldman, 2005).

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May (2004) encontraram influência direta na liderança autêntica no comprometimento organizacional, na satisfação no trabalho e no engajamento dos colaboradores. É esperado que colaboradores que percebem autenticidade nos seus líderes estejam mais comprometidos com a sua organização (Smithikrai & Suwannadet, 2018). George (2003) indica que a abertura e a autenticidade de relações entre líder e liderado estimula o comprometimento na organização.

A liderança autêntica é responsável por promover ambientes positivos e éticos dentro das organizações, influenciando a eficácia e integridade dos seus colaboradores e, conseqüentemente, o seu comprometimento afetivo (Chen & Sriphon, 2022). O comprometimento afetivo dos colaboradores apresenta-se mais elevado quando os líderes autênticos fazem esforços para que os seus comportamentos, valores e crenças se coadunem com princípios morais na organização (Ribeiro, Gomes, et al., 2018). Por sua vez, a liderança autêntica promove o comprometimento afetivo do liderado através da identificação do mesmo com o seu líder (Ribeiro et al., 2018).

Capítulo III - Método

O capítulo III destina-se a apresentar a vertente empírica do estudo. Os objetivos e hipóteses de investigação, os instrumentos utilizados na pesquisa, a caracterização da amostra e os procedimentos usados para a recolha da mesma são apresentados.

1. Objetivos e hipóteses de investigação

No seguimento do enquadramento teórico apresentado no capítulo II, o objetivo principal deste estudo é o de analisar o impacto da liderança autêntica e do comprometimento organizacional de colaboradores da área das Tecnologias de Informação (TI) em regime remoto ou híbrido.

Tendo por base o objetivo formulado, propõem-se as seguintes hipóteses:

H1: A liderança autêntica está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.

H2: A liderança autêntica está positivamente relacionada com o desempenho individual.

H3: Existem diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de percepção de liderança autêntica.

H4: Existem diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de desempenho individual.

H5: Existem diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de comprometimento organizacional.

H6: Níveis Hierárquicos mais elevados possuem maior percepção de Liderança Autêntica.

H7: Níveis Hierárquicos mais elevados possuem maior Desempenho Individual.

H8: Níveis Hierárquicos mais elevados possuem maior Comprometimento Organizacional.

2. Instrumentos

2.1 Questionário Sociodemográfico

O questionário sociodemográfico foi elaborado com o objetivo de recolher dados específicos sobre dimensões sociodemográficas e laborais.

A primeira parte do questionário dedica-se a questões sociodemográficas, como a idade, género e estado civil. A segunda parte dedica-se à recolha de informações relacionadas com a situação profissional do participante, como o tipo de contrato, o regime de trabalho (100% remoto ou híbrido), o nível hierárquico na organização e a antiguidade na mesma.

2.2 Escala de Liderança Autêntica

A Escala de Liderança Autêntica (Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), desenvolvida por Bruce J. Avolio, William L. Gardner, e Fred O. Walumbwa (2007) e validada por Walumbwa et al. (2008) é o instrumento mais utilizado para avaliar a Liderança Autêntica. Composta por 16 itens, a escala pretende medir os quatro componentes da liderança autêntica, por meio de uma escala de Likert de 5 pontos onde 0 = Nunca e 4= Frequentemente/Se não sempre. O preenchimento do questionário deve ser de acordo com o que o líder/superior efetua na organização.

A autoconsciência é validada por meio de 4 itens, onde se inclui a afirmação “As suas ações condizem com as suas crenças e convicções”. Por sua vez, a liderança moral é validada através 4 de itens, onde se inclui afirmações tais como “Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais” e “Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades”. A liderança equilibrada é medida através de três itens, incluindo “Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões”. Por fim, a componente Transparência mede-se por meio de cinco itens e inclui afirmações como “Diz exatamente o que pretende dizer”.

A distribuição dos itens pelas variáveis será a seguinte, apresentada na Tabela 2:

Tabela 2: Distribuição dos itens da escala de Liderança Autêntica por dimensão (

<p>Transparência</p>	<p>1. Diz exatamente o que pretende dizer. 2. As suas ações condizem com as suas crenças e convicções. 3. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas. 4. Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas. 5. Assume os erros que comete.</p>
<p>Liderança moral</p>	<p>6. Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais. 7. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão. 8. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades. 9. Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam.</p>
<p>Liderança Equilibrada</p>	<p>10. Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais. 11. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões. 12. Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes.</p>
<p>Autoconsciência</p>	<p>13. Diz as duras verdades. 14. Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos. 15. Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas. 16. Mostra as emoções que correspondem ao que sente.</p>

Fonte: Elaboração própria

2.3 Escala de Desempenho Individual

De modo a avaliar o desempenho individual, recorreu-se à escala de Desempenho Individual - uma escala de quatro itens onde três foram identificados por Staples et al. (2019) e um identificado por Rego & Cunha (2008). Os itens incluem as seguintes afirmações:

1. Considero-me um funcionário eficaz.
2. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.
3. O meu superior vê-me como um empregado eficaz.
4. Os meus colegas consideram que sou um funcionário bastante produtivo.

Os participantes nomeavam o grau em que cada afirmação se aplicava a eles, através de uma escala de Likert de sete pontos, onde 1= A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim a 7= A afirmação aplica-se completamente a mim.

2.4 Escala de Comprometimento Organizacional

Para avaliar o comprometimento organizacional dos participantes, utilizou-se a Escala de Comprometimento Organizacional desenvolvida por Allen e Meyer (1990) e Meyer et al. (1993), adaptada e traduzida para o contexto português por Bruno (2007). A escala teve como base de elaboração as três componentes do comprometimento nas organizações: o comprometimento afetivo, o calculativo e o normativo. A escala conta com 26 itens, porém, na sua primeira versão em 1993, era composta por 24 itens.

Bruno (2007) traduziu e adaptou a escala ao contexto português através de um estudo sobre o impacto do estilo de liderança no comprometimento organizacional. Do estudo fizeram parte colaboradores efetivos, com regime de trabalho a tempo inteiro, e que já trabalhavam na organização há um ano. A Escala de Bruno (2007) conta com 26 itens, com uma escala de Likert de 5 pontos (de 1= Discordo Totalmente a 5= Concordo Totalmente), ao contrário da escala original que era avaliada numa escala de Likert de 7 pontos.

Para além da alteração do número de pontos da escala de Likert, Bruno (2007) decidiu converter os itens elaborados na forma negativa para a positiva, para uma melhor compreensão dos participantes. A tabela 3 indica os 6 itens convertidos da forma negativa para a positiva.

Tabela 3: Conversão dos itens negativos para a forma positiva (adaptado de Allen e Meyer (1990) e Bruno (2007))

Questionário de Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer (1990)	Escala de Comprometimento Organizacional de Bruno (2007)
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar a organização.
Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.	Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha organização.
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade.
Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização.
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus.
Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização.

Fonte: Elaboração própria

A primeira componente do comprometimento, a vertente afetiva do mesmo, é avaliada por meio de 6 itens. Estes itens relacionam-se com o sentimento de pertença e vínculo com a organização. Afirmções como “Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização” e “Esta organização tem para mim um grande significado” compõem a escala.

A componente calculativa, é avaliada por 7 itens e diz respeito à percepção dos custos associados à saída da organização, bem como a falta de alternativas. “Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora” e “Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego” são frases que fazem parte da avaliação do comprometimento calculativo.

Por fim, 13 itens compõem a validação do comprometimento normativo, ou seja, a intenção de permanecer na organização por obrigação moral ou respeito. “Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha organização” e “Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham” são exemplos de itens que fazem parte da escala.

A distribuição dos itens pelas variáveis será a seguinte, apresentada na Tabela 4:

Tabela 4: Itens da escala de Comprometimento Organizacional (adaptado de Bruno, 2007)

Comprometimento Afetivo	1. Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira na minha atual organização.
	2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus.
	3. Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização.
	4. Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha organização
	5. A minha organização tem para mim um grande significado.
	6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização.
Comprometimento Calculativo	7. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização.
	8. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair da organização agora.
	9. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo.
	10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar a organização.
	11. Uma das conseqüências de deixar a organização seria a escassez de outras alternativas de emprego.
	12. Continuo a trabalhar na minha organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho.
	13. Se eu não me tivesse empenhado tanto na minha organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado.
Comprometimento Normativo	14. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização.
	15. Considero falta de ética “andar a saltitar” de organização em organização.
	16. Uma das principais razões para continuar a trabalhar na minha organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela.
	17. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha organização.
	18. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização
	19. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras.
	20. Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias.
	21. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade.
	22. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização.
	23. Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização.
24. A minha organização merece a minha lealdade.	
25. Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham.	
26. Sinto-me em dívida para com a minha organização.	

Fonte: Elaboração própria

3. Participantes

O presente estudo é composto por uma amostra de 260 sujeitos que, até à data, desempenham funções em organizações da área das Tecnologias de Informação em regime de trabalho remoto ou híbrido.

A amostra representa uma média de idades de 33,11 e um desvio-padrão de 6,67, compreendendo-se as mesmas entre os 21 e os 54 anos.

Tabela 5: Caracterização dos participantes (n=260) por idade

	Média	Desvio Padrão	Min	Máx
Idade	33,11	6,67	21	54

Em relação à variável “género”, 78,8% dos participantes pertencem ao sexo masculino (n=205), contrastando com a baixa percentagem de participantes que pertencem ao sexo feminino (n=55, 21,2%). Relativamente ao “estado civil”, a maioria dos participantes são solteiros (n=169, 65%) relativamente à percentagem de participantes casados (n=91, 35%).

Tabela 6: Caracterização dos participantes (n=260) por Género e Estado Civil

	Participantes	
	N	%
Género	Feminino	55 21,2
	Masculino	205 78,8
	<i>Total</i>	260 100
Estado Civil	Solteiro	169 65
	Casado	91 35
	<i>Total</i>	260 100

No que toca à situação profissional, de entre as opções “Emprego a tempo inteiro (full time)” e “Emprego em regime de tempo parcial (part-time)”, 100% dos inquiridos responderam que se encontram num regime de trabalho full-time (n=260). Quanto ao tipo de contrato, 235 participantes possuem um contrato de termo indeterminado (90,4%), 11 um contrato a termo certo (4,2%), 11 um contrato de prestação de serviços (4,2%) e 3 um outro tipo de contrato (1,2%).

Na variável “regime de trabalho” as respostas dos participantes voltaram a estar equilibradas, sendo que a amostra de sujeitos com regime de trabalho remoto foi de 145 (55,8%) e a amostra de sujeitos em regime de trabalho híbrido foi de 115 (44,2%).

Tabela 7: Caracterização dos participantes (n=260) por Situação Profissional, Tipo de Contrato e Regime de Trabalho

		Participantes	
		N	%
Situação profissional	Emprego a tempo inteiro	260	100
	Emprego a tempo parcial	0	0
	<i>Total</i>	260	100
Tipo de contrato	Contrato a termo incerto	235	90,4
	Contrato a termo certo	11	4,2
	Contrato de prestação serviços	11	4,2
	Outro	3	1,2
	<i>Total</i>	260	100
Regime de trabalho	Remoto	145	55,8
	Híbrido	115	44,2
	<i>Total</i>	260	100

Em relação à quantidade de dias por semana que a amostra de sujeitos em regime híbrido trabalha remotamente, 26 responderam 1 dia (23,1%), 36 responderam 2 dias (31,6%), 20 responderam 3 dias (17,1%) e 33 responderam 4 dias (28,2%).

Tabela 8: Caracterização dos participantes (n=260) por número de dias por semana que trabalha remotamente

		Participantes em regime de trabalho híbrido	
		N	%
Número de dias por semana a trabalhar remotamente	1	26	23,1
	2	36	31,6
	3	20	17,1
	4	33	28,2
	<i>Total</i>	115	100

No que se refere ao nível hierárquico na atual organização, 28 inquiridos encontram-se no nível “junior” (10,8%), 92 no nível “middle” (35,4%), 97 no nível “senior” (37,3%) e 43 no nível “líder” (16,5%).

Tabela 9: Caracterização dos participantes (n=260) por nível hierárquico

		Participantes	
		N	%
Nível Hierárquico	Junior	28	10,8
	Middle	92	35,4
	Senior	97	37,3
	Líder	43	16,5
	<i>Total</i>	260	100

Por fim, em relação ao tempo médio de trabalho na atual organização a amostra apresenta uma média de 2,92 anos, compreendendo-se entre 1 mês e 19 anos.

Tabela 10: Caracterização dos participantes (n=260) por média de tempo na atual organização

	Média	Desvio Padrão	Min	Máx
Média de tempo de trabalho na atual organização	2,92	2,91	0,1	19

4. Procedimentos

O estudo pretende verificar se existe impacto ou influencia da liderança no comprometimento organizacional de colaboradores em regime de trabalho remoto ou híbrido.

Realizou-se uma investigação não experimental do tipo transversal de modo a responder às questões de investigação formuladas. O estudo é descritivo e correlacional, pretendendo descrever a amostra e avaliar as relações que existem entre as variáveis.

A recolha dos dados efetuou-se através de um inquérito disponibilizado online, onde as variáveis foram avaliadas em apenas um momento. Este foi elaborado através da plataforma de inquéritos online – Google Forms, e partilhado através da rede social LinkedIn. A amostra foi recolhida por conveniência, tendo como critérios de inclusão:

- Sujeitos com mais de 18 anos;
- Colaboradores de organizações da área das Tecnologias da Informação em Portugal;
- Colaboradores com regime de trabalho remoto ou híbrido.

A difusão dos questionários ocorreu entre o dia 27 de Junho 2023 e o dia 31 de Agosto de 2023, tendo sido obtido um total de 260 respostas.

Os dados obtidos foram tratados e analisados pela ferramenta IBM® SPSS® Statistics, software que permite a criação de bases de dados e seu posterior tratamento e análise estatística.

Capítulo IV – Apresentação e Discussão de Resultados

1. Consistência interna das escalas do estudo

Com o objetivo de testar a qualidade psicométricas dos instrumentos utilizados no estudo, realizou-se a análise do alfa de cronbach de modo a obter o grau de consistência interna de cada escala. Esta análise tem como objetivo a redução do erro de medida e a garantia que a escala é precisa para cada um dos seus fatores (Malhotra, 2010). Os valores de referência podem variar entre 0 e 1, sendo a escala considerada aceitável a partir dos 0,60 e muito boa a partir dos 0,90.

Realizou-se também o teste de estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett para validar a Análise Fatorial Exploratória (AFE). O KMO é uma ferramenta estatística que varia de 0 a 1, sendo considerado aceitável a partir de 0,7. O teste de Bartlett indica existência de correlações entre as variáveis quando o seu p-value é inferior a 0,05 (Marôco, 2007).

Apresenta-se nas tabelas o resultado da consistência interna e da análise fatorial exploratória dos três instrumentos utilizados no estudo .

Tabela 11 – Consistência interna: Liderança autêntica

	Alfa de Cronbach	Nº itens
Transparência	.862	5
Moral	.880	4
Processamento equilibrado	.860	3
Autoconsciência	.836	4
Escala Total	.957	16

Tabela 12 – Resultado da Análise Fatorial Exploratória da Escala de Liderança Autêntica

KMO		.962
Teste de Bartlett	Sig.	.000

A tabela 11 indica que o alfa de Cronbach total da escala de Liderança Autêntica apresenta uma consistência muito boa, de 0,957. Em relação às suas dimensões, todas elas apresentam consistências consideradas boas, tendo a Transparência obtido um valor de 0,862, a Moral/Ética um valor de 0,880, o Processamento Equilibrado valor de 0,60 e, por fim, a Autoconsciência um valor de 0,836.

A tabela 12 apresenta um valor de 0.962 de KMO o que se traduz numa amostra muito boa para análise fatorial. O teste de Bartlett obteve um valor de significância igual a 0,00 o que significa que existe correlação entre os itens.

Tabela 13 – Consistência interna: Desempenho Individual

	Alfa de Cronbach	Nº itens
Desempenho Individual	.847	4

Tabela 14 – Resultado da Análise Fatorial Exploratória da Escala de Desempenho Individual

KMO		.776
Teste de Bartlett	Sig.	<.001

A tabela 13 indica que o alfa de cronbach da escala de Desempenho Individual apresenta uma consistência interna boa, pontuando 0,847.

Na tabela 14 verifica-se que o resultado do teste KMO indica uma boa amostra para a AFE com um valor de 0,776. O teste de Bartlett obteve um valor de significância inferior a 0,001 o que significa que existe correlação entre os itens.

Tabela 15 – Consistência interna: Comprometimento Organizacional

	Alfa de Cronbach	Nº itens
Comprometimento Afetivo	.905	6
Comprometimento Calculativo	.819	7
Comprometimento Normativo	.914	13
Escala Total	.921	26

Tabela 16 – Resultado da Análise Fatorial Exploratória da Escala de Comprometimento Organizacional

KMO		.903
Teste de Bartlett	Sig.	.000

A tabela 15, referente à escala de Comprometimento Organizacional, indica que a mesma apresenta valores muito bons de consistência interna, pontuando 0,921. No que toca às suas dimensões, enquanto o Comprometimento Afetivo (0,905) e o Comprometimento Normativo (0,914) apresentam valores muito bons de consistência interna, o Comprometimento Calculativa (0,819) apresenta valores bons de consistência.

Na tabela 16, o valor obtido no teste de KMO (0,903) indica que existe uma muito boa amostra para a AFE. Relativamente ao teste de Bartlett, o mesmo obteve um valor de significância igual a 0.00, o que significa que existe correlação entre os itens do questionário.

2. Normalidade das Escalas

Para a testagem da normalidade da distribuição das escalas utilizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov, um teste estatístico que permite verificar se uma amostra segue uma distribuição de probabilidade esperada (Maroco, 2014). Se o valor p do teste for $p < 0.05$ rejeita-se a hipótese nula, concluindo que a amostra não seguirá uma distribuição normal.

Tabela 17 – Teste Normalidade das dimensões da Escala de Liderança Autêntica

	Kolmogorov-Smirnov	p	Assimetria	Achatamento
Transparência	.157	<.001	-1.045	.669
Moral	.155	<.001	-1.046	.460
Processamento equilibrado	.172	<.001	-.961	.636
Autoconsciência	.148	<.001	-.851	.160

Os resultados obtidos no teste de normalidade das quatro dimensões da Escala de Liderança Autêntica indicam que a mesma não segue uma distribuição normal, para um nível de significância de 0,05. Todas as dimensões apresentam uma assimetria negativa, significando uma inclinação à esquerda e achatamentos positivos, indicando vários graus de concentração em torno da média.

Tabela 18 – Teste Normalidade da Escala de Desempenho Individual

	Kolmogorov-Smirnov	p	Assimetria	Achatamento
Desempenho Individual	.172	<.001	-.816	.863

Em relação à escala de Desempenho Individual, os resultados obtidos revelam que a mesma não segue uma distribuição normal. Os dados apresentam-se de forma assimétrica, com inclinação à esquerda e achatamento positivo.

Tabela 19 – Teste Normalidade da Escala de Comprometimento Organizacional

	Kolmogorov-Smirnov	p	Assimetria	Achatamento
C. Afetivo	.083	<.001	-.440	-.526
C. Calculativo	.076	<.001	.384	-.531
C. Normativo	.091	<.001	.688	-.061

Relativamente à escala de Comprometimento Organizacional, os resultados indicam que a mesma não segue uma distribuição normal. A dimensão afetiva mostra uma assimetria negativa, com inclinação à esquerda, e com um achatamento também negativo. A dimensão calculativa assume uma assimetria positiva, com inclinação à direita, mas com um achatamento negativo que indica caudas de distribuição mais curtas. A dimensão normativa assume uma assimetria positiva com inclinação à direita e achatamento negativo mas próximo de zero, o que sugere uma distribuição mais próxima da normalidade.

3. Análise descritiva

Na escala de Liderança Autêntica, no que toca à Transparência o item “Diz o que pretende dizer” (M=4.21; DP=0.894) juntamente com o item “As suas ações condizem com as suas crenças” (M=4.21; DP= 0.937) surgem com a pontuação mais alta da dimensão; na Liderança Moral, o item 6 “Toma decisões baseado nos seus valores fundamentais” apresenta-se como o que mais pontua, com média de 4.21 (DP=0.885); já na dimensão Processamento equilibrado, o item 11 “Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões” obteve a média mais alta dentro da mesma (M=4.04; DP= 1.001); e, por fim, na dimensão Autoconsciência, o item “Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas” obteve a maior pontuação dos participantes (M=4.05; DP= 1.035). No total do questionário, a Liderança Moral obteve a maior média das 4 dimensões (M=4.103; DP= 0.839). (Apendice 1)

A escala de Desempenho Individual obteve uma média de 5.808 (DP=0.831), sendo o item 1 “Considero-me um funcionário eficaz” o que pontuou mais dentro do questionário (M=5.90; DP= 0.830). (Apendice 1)

Na escala de Comprometimento Organizacional, na dimensão Comprometimento Afetivo dois itens obtiveram as médias mais elevadas, “Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização” (M= 3.38; DP= 1.285) e “A minha organização tem para mim um grande significado.” (M= 3.38; DP= 1.217); na dimensão Comprometimento Calculativo, o item 9 “Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo” obteve uma pontuação mais alta (M= 3.02; DP= 1.312); por fim, no Comprometimento Normativo a média mais alta obteve-se no item 20 “Acredito que querer ser

um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias” (M= 3.57; DP= 1.152). No total do construto, a dimensão que mais pontuou foi o Comprometimento Afetivo (3.326; DP= 1.027). (Apendice 1)

Na tabela 20 pode-se verificar os valores médios obtidos nas dimensões.

Tabela 20 – Média e Desvio Padrao das dimensões das escalas

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Transparência	1.20	5	4.017	0.836
Liderança Moral	1.50	5	4.103	0.839
Processamento Equilibrado	1	5	3.942	0.907
Autoconsciência	1.25	5	3.291	0.859
Desempenho Individual	2.75	7	5.808	0.831
Comprometimento Afetivo	1	5	3.326	1.027
Comprometimento Calculativo	1.17	5	2.952	1.029
Comprometimento Normativo	1	5	2.343	0.854

4. Testagem das Hipóteses de Investigação

Com o objetivo de perceber se existe ou não correlações entre as variáveis, utilizou-se o teste de correlação de Spearman, para variáveis que não seguem uma distribuição normal.

Com o intuito de testar as hipóteses de investigação H3, H4 e H5, utilizou-se o teste de Mann Whitney U, teste não paramétrico utilizado para avaliar se existem diferenças significativas entre duas amostras independentes e uma variável contínua.

Em relação às variáveis de trabalho utilizadas, para além da variável principal do estudo “Regime de Trabalho”, utilizou-se também a variável “Níveis Hierárquicos”. As restantes variáveis não possuíam elementos suicientemente capazes de fazer correlações, pois a variável “Situação Profissional” teve todos os sujeitos da amostra a responderem “Full-Time” (N=260) e a variável “Tipo de Contrato” obteve mais de 90% de respostas no campo “Contrato a termo indeterminado”.

H1: A liderança autêntica está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.

De modo a analisar a relação existente entre a Liderança Autêntica e o Comprometimento Organizacional, realizou-se um teste de correlação de Spearman (tabela 27), devido à não normalidade da distribuição da amostra.

Tabela 21 – Relação entre a Liderança Autêntica e o Comprometimento Organizacional

	C. Afetivo	C. Calculativo	C. Normativo
Transparência	.388*	.003	.218*
Moral	.405*	.046	.192*
Processamento equilibrado	.394*	.091	.168*
Autoconsciência	.399*	.058	.152**

A tabela 21 indica que as correlações entre as dimensões dos dois construtos variam entre $rS=.046$ e $rS=.405$. A Liderança Autêntica, nas suas quatro dimensões, encontra-se positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional. Porém, a força da relação varia entre as dimensões da escala de Liderança Autêntica e as dimensões da escala de Comprometimento Organizacional.

O Comprometimento Afetivo tem a relação mais forte com todas as componentes da Liderança Autêntica, possuindo correlações moderadas em várias dimensões. No entanto, as dimensões restantes, Calculativa e Normativa, também possuem relações positivas mas mais fracas. Porém, enquanto a relação estatística entre a dimensão Afetiva e a dimensão Normativa é estatisticamente significativa, o mesmo não acontece com a dimensão Calculativa, onde não se encontra nenhum tipo de relação significativa.

Conclui-se que a Liderança Autêntica está relacionada a um maior comprometimento dos colaboradores com as organizações.

H2: A liderança autêntica está positivamente relacionada com o Desempenho Individual.

Tal como na H1, realizou-se novamente um teste de correlação de Spearman (tabela 22), devido à não normalidade da distribuição da amostra e de modo a analisar a relação existente entre a Liderança Autêntica e o Desempenho Individual.

Tabela 22 – Relação entre a Liderança Autêntica e o Desempenho Individual

	Desempenho Individual
Transparência	.404*
Moral	.352*
Processamento equilibrado	.348*
Autoconsciência	.343*

*** $p < 0.01$**

A tabela 22 indica que as correlações entre os dois construtos variam entre $rS=.343$ e $rS=.404$. Todas as correlações entre as dimensões da Liderança Autêntica e o Desempenho Individual são estatisticamente significativas a um nível de $p < 0.01$. À medida que a percepção de liderança autêntica aumenta, o desempenho individual dos colaboradores tende a melhorar significativamente.

Conclui-se que a Liderança Autêntica está positivamente relacionada com o Desempenho Individual.

H3: Existem diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de percepção de liderança autêntica.

De modo a perceber a existência, ou não, de diferenças entre o grupo de sujeito com regime de trabalho remoto e o grupo de sujeitos com o regime de trabalho híbrido em relação à liderança autêntica, realizou-se o teste de Mann-Whitney U. Foi considerada a amostra de sujeitos com regime de trabalho remoto ($N= 145$), a amostra de sujeitos com regime de trabalho híbrido ($N=115$) e as quatro dimensões da Liderança Autêntica. Este teste não paramétrico permite determinar se duas amostras independentes diferem estatisticamente.

Tabela 23 – Teste de Mann-Whitney U: Regime de Trabalho vs Dimensões Liderança Autêntica

	Transparência	Moral	Equilíbrio	Autoconsciência
Mann-Whitney U	7949.5	8149	8010.5	8404.5
Wilcoxon W	14619.5	14864	14680.5	15074.5
Z	-.647	-.240	-.549	.112
Sig	.517	.810	.583	.911

A tabela 23 indica que não existe uma diferença estatisticamente significativa entre a variável Transparência e as amostras de regime de trabalho remoto e híbrido, com um $Z= -.647$ e um $p= .517$. Em relação à variável Moral, também não existe uma diferença estatisticamente significativa quando relacionado com a amostra de regime de trabalho remoto e híbrido, apresentado um $Z=-.240$ e um $p=.810$. O mesmo acontece com a dimensão Equilíbrio, não existindo uma diferença estatisticamente significativa em relação aos regimes de trabalho, com um $Z=-.549$ e um $p=.583$. Por fim, a dimensão Autocoscienza também não apresenta diferença estatisticamente significativa com a amostra remota e híbrida, com um $Z= .112$ e um $p=.911$.

Conclui-se assim que não existem diferenças significativas entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido, quanto aos níveis de percepção da liderança autêntica.

H4: Existem diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de Desempenho Individual.

Para avaliar a possível existência de diferenças entre os participantes com o regime de trabalho remoto e os participantes com o regime de trabalho híbrido em relação ao Desempenho Individual, realizou-se o teste de Mann-Whitney U. Considerou-se a amostra de sujeitos em trabalho remoto (N=145) e os sujeitos em trabalho híbrido (N=115) e a dimensão do Desempenho Individual.

Tabela 24 – Teste de Mann-Whitney U: Regime de Trabalho vs Desempenho Individual

	DI
Mann-Whitney U	8129
Wilcoxon W	14799
Z	-.350
Sig	.726

O resultado da tabela 24 indica que não existem diferenças estatisticamente significativas entre o regime de trabalho remoto e híbrido e o Desempenho Individual, apresentando valores de Z= -.350 e de p= .726

H5: Existem diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de comprometimento organizacional.

Com o intuito de avaliar a existência de diferenças entre os sujeitos com regime de trabalho remoto e híbrido em relação ao Comprometimento Organizacional, utilizou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney U. Foram consideradas as amostras de sujeitos em regime de trabalho remoto (N=145) e em regime de trabalho híbrido (N=115) e as três dimensões do Comprometimento Organizacional.

Tabela 25 – Teste de Mann-Whitney U: Regime de Trabalho vs Dimensões Comprometimento Organizacional

	Afetivo	Calculativo	Normativo
Mann-Whitney U	9990	9053	10102
Wilcoxon W	16660	15723	16772
Z	2.748	1.190	2.932
Sig	.006	.234	.003

A tabela 25 indica que, para a dimensão Afetiva do Comprometimento Organizacional, o valor de $Z=2.748$ está significativamente acima da média que é esperada para a hipótese nula e o valor de $p=.006$ é menor que o nível de significância comum de $p=0.05$, significando que existem diferenças estatisticamente significativas em relação aos regimes de trabalho remoto e híbrido. E relação à dimensão Calculativa, o valor de $Z=1.190$ indica que, apesar de a estatística U estar acima da média esperada para a hipótese nula, o valor de $p=.234$ é maior que o nível de significância indicando que não há uma diferença estatisticamente significativa entre a variável e os regime de trabalho remoto e híbrido. Por fim, a dimensão normativa indica um valor de $Z=2.932$, sendo o valor acima da média esperada para a hipótese nula, e um valor de $p=.003$ que mostra que existe uma diferença estatisticamente significativa entre a componente normativa e os regime de trabalho remoto e híbrido. Verifica-se que nas dimensões com diferenças estatisticamente significativas, o regime de trabalho híbrido tem maior pontuação média, com $M=144.87$ na dimensão afetiva e $M=145.84$ na dimensão normativa.

Conclui-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido, quanto aos níveis de Comprometimento Organizacional.

H6: Níveis Hierárquicos mais elevados possuem maior percepção de Liderança Autêntica.

De modo a analisar a relação existente entre os níveis hierárquicos e a percepção da liderança autêntica, realizou-se um teste de correlação de Spearman (tabela 24), devido à não normalidade da distribuição da amostra. Segundo Pereira (2008), “os coeficientes da correlação podem variar entre -1 (uma associação negativa perfeita) e +1 (uma associação positiva perfeita). O valor = indica a inexistência de relação linear entre variáveis.” (p.94).

Tabela 26 – Relação entre Níveis Hierárquicos e Liderança Autêntica

	Nível Hierárquico
Transparência	-.089
Moral	-.062
Processamento equilibrado	-.043
Autoconsciência	-.004

A tabela 26 indica que não existe qualquer correlação significativa entre o nível hierárquico e as quatro dimensões da liderança autêntica. Para além disso, não existem evidências de que maiores níveis hierárquicos estão correlacionados com maiores níveis de percepção de liderança autêntica, pelo contrário. A correlação entre a dimensão transparência e nível hierárquico, com

$rS = -.089$ indica que à medida que o nível hierárquico aumenta na organização, a percepção da transparência tende a diminuir – no entanto o valor de $sig = .153$ indica que não existe uma correlação estatisticamente significativa. Todas as outras correlações se demonstram insignificativas, com, valores muito próximos de 1.

Conclui-se que Níveis Hierárquicos mais elevados não possuem maior percepção de Liderança Autêntica.

H7: Níveis Hierárquicos mais elevados possuem maior Desempenho Individual.

Para se perceber a correlação entre os níveis de hierarquia e o desempenho individual, utilizou-se o teste de correlação de Spearman.

Tabela 27 – Relação entre Níveis Hierárquicos e Desempenho Individual

	Nível Hierárquico
Desempenho Individual	.087

A tabela 27 indica que a relação entre os níveis hierárquicos e o desempenho individual tem um valor de $rS = .087$. Apesar do resultado da correlação ser próxima de 0, o que pode indicar que quanto maior o nível hierárquico dentro da organização, maior o nível de desempenho individual, não existem evidências estatisticamente significativas.

Conclui-se que Níveis Hierárquicos mais elevados não possuem maior níveis de Desempenho Individual.

H8: Níveis Hierárquicos mais elevados possuem maior Comprometimento Organizacional.

Com o intuito de se avaliar a correlação entre os níveis de hierarquia e o comprometimento organizacional, utilizou-se o teste de correlação de Spearman.

Tabela 28 – Relação entre Níveis Hierárquicos e Comprometimento Organizacional

	Nível Hierárquico
Comprometimento Afetivo	.141*
Comprometimento Calculativo	.155*
Comprometimento Normativo	.133*

* $p < 0.05$

A tabela 28 indica que todas as correlações são positivas, variando de $rS = .141$ a $rS = .155$ e todas elas se apresentam estatisticamente significativas. Na dimensão afetiva, a correlação é fraca o que significa que à medida que os níveis hierárquicos aumentam, também os níveis de comprometimento afetivo aumentam. Na dimensão calculativa, também com correlação positiva e fraca, indica que sujeitos em níveis hierárquicos mais elevados na organização tendem a ter um maior comprometimento calculativo. Por fim, na dimensão normativa, a correlação é novamente fraca e positiva, indicando que sujeitos em posições mais elevadas na organização tendem a ter um maior comprometimento normativo, em relação a níveis mais inferiores.

Conclui-se que Níveis Hierárquicos mais elevados possuem maior Comprometimento Organizacional.

4.1 Síntese das Hipóteses Formuladas

Após a testagem das hipóteses anteriormente formuladas e da sua conseqüente análise conclui-se que apenas duas hipóteses não são suportadas, enquanto as restantes três são suportadas.

A H1 encontra-se suportada pela análise do estudo, pois conclui-se que a liderança autêntica está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.

A H2 encontra-se também a mesma suportada, concluindo-se que a liderança autêntica está positivamente relacionada com o desempenho individual.

Na H3, concluiu-se que a mesma não é suportada, não existem diferenças entre os sujeitos em de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de percepção de liderança autêntica.

A H4, também esta não suportada, concluiu-se que não existem diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de desempenho individual.

Por outro lado, e ainda no âmbito da análise dos sujeitos em regime de trabalho remoto e trabalho híbrido, conclui-se que existem diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de comprometimento organizacional, sendo assim a H5 suportada.

A H6 não se encontra suportada, não existindo evidências de que níveis hierárquicos mais elevados possuem maior percepção de Liderança Autêntica.

A H7 também não tem suporte, pois conclui-se que níveis hierárquicos mais elevados não possuem maior desempenho individual.

Por outro lado, a H8 é sustentada, concluindo-se que níveis hierárquicos mais elevados possuem maior comprometimento organizacional.

Tabela 29 – Resultado das Hipóteses Formuladas

H1	A liderança autêntica está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.	Suportada
H2	A liderança autêntica está positivamente relacionada com o desempenho individual.	Suportada
H3	Existem diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de percepção de liderança autêntica.	Não Suportada
H4	Existem diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de desempenho individual.	Não Suportada
H5	Existem diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de comprometimento organizacional.	Suportada
H6	Níveis Hierárquicos mais elevados possuem maior percepção de Liderança Autêntica.	Não Suportada
H7	Níveis Hierárquicos mais elevados possuem maior Desempenho Individual.	Não Suportada
H8	Níveis Hierárquicos mais elevados possuem maior Comprometimento Organizacional.	Suportada

4.2 Discussão dos resultados

O ponto 2 do capítulo IV tem como objetivo a discussão e conclusão dos resultados apresentados, tendo em conta os objetivos e hipóteses formuladas e toda a revisão bibliográfica do capítulo II.

O objetivo principal do estudo era o de analisar o impacto da liderança autêntica no comprometimento organizacional dos sujeitos com regime de trabalho remoto e híbrido, na área das tecnologias de informação. Para além do objetivo principal, o presente trabalho focou-se também na identificação de correlações entre as medidas utilizadas – liderança autêntica, desempenho individual e comprometimento organizacional, entre si próprias e bidirecionalmente. Através da correlação identificou-se se a liderança autêntica estaria positivamente relacionada com o desempenho individual e o comprometimento organizacional.

Testou-se a existência, ou não, de diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e sujeitos em regime de trabalho híbrido em relação à percepção de liderança autêntica, ao desempenho individual e ao comprometimento organizacional. Por fim, voltou-se a correlacionar parâmetros, desta vez variáveis de trabalho com os construtos apresentados no estudo.

A preferência pela amostra de trabalhadores da área das Tecnologias de Informação prendeu-se com o facto de os mesmos serem reconhecidos como perfis pioneiros em regimes de trabalho mais flexíveis, entre o remoto e o híbrido (Castells, 2000). Por outro lado, as tarefas profissionais inerentes a estes perfis são altamente complexas, exigindo adaptabilidade, alta performance, cumprimento de prazos e cargas de trabalho mais elevadas (Badrinarayan et al., 2021). A opção por integrar uma amostra com sujeitos em regime de trabalho remoto e híbrido resulta do facto destas opções, após a pandemia Covid-19, serem as mais prevalentes no setor. Estudos recentes indicam até que a vertente híbrida está a ganhar cada vez mais adeptos, com a possibilidade de aliar a autonomia e o contacto com os colegas num só regime de trabalho (Hopkins et al., 2023; Wang, 2021).

A liderança autêntica é um construto que se define pelo encorajamento e determinação de comportamentos que enfatizem os melhores atributos dos colaboradores, com o objetivo de melhorar o seu desempenho e conseqüente comprometimento (Baek et al., 2019; Ribeiro, Duarte, et al., 2018). Para medir esta variável foi utilizado a escala de Liderança Autêntica (Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), desenvolvida por Bruce J. Avolio, William L. Gardner, e Fred O. Walumbwa (2007) e validada por Walumbwa et al. (2008), com 16 itens que medem os quatro componentes da liderança autêntica.

De modo a atender ao primeiro objetivo do presente estudo (“caracterizar a amostra em termos de percepção da liderança autêntica”), recorreu-se à examinação das médias obtidas nos quatro domínios, para apurar as respetivas pontuações. A média mais elevada ocorreu nos itens 1 (M=4.21; DP=.894) e item 2 (M=4.21; DP=.937) e média mais baixa ocorreu no item 3 (M=3.66; DP= 1.153), no entanto no geral a maioria dos sujeitos tem uma percepção positiva sobre a liderança autêntica.

O desempenho individual foi um construto trazido para o estudo, de forma a ajudar a analisar a percepção da liderança autêntica. Segundo Ribeiro et al. (2018), sujeitos com maior percepção de liderança autêntica respondem com maior desempenho individual. Para medir esta variável, utilizou-se a escala de liderança autêntica, desenvolvida por Staples et al. (2019) e Rego & Cunha (2008), que inclui 4 itens de resposta.

Para avaliar o segundo objetivo do estudo (“caracterizar a amostra em termos de desempenho individual”) analisaram-se as médias dos 4 itens. Todos os itens tiveram uma pontuação acima do ponto médio da escala (4) o que indica que a percepção dos sujeitos é positiva em relação ao seu desempenho individual.

O comprometimento organizacional, terceiro e último construto do estudo, define-se como um vínculo psicológico entre o colaborador e os valores da organização (Meyer et al. 1993), sendo uma das variáveis organizacionais mais estudadas nos últimos anos (Simon et al., 2023). A medição desta variável deu-se através da escala de comprometimento organizacional desenvolvida por Allen e Meyer (1990) e Meyer et al. (1993), adaptada e traduzida para o contexto português por Bruno (2007), que conta com 24 itens que medem os seus três componentes.

O último objectivo do presente estudo (“caracterizar a amostra em termos de comprometimento organizacional”) foi avaliado através das médias obtidas na análise dos 24 itens da escala de comprometimento organizacional. As escalas variaram entre o mínimo de $M=1.76$ ($DP=1.039$), no item 17 que corresponde à dimensão normativa, e o máximo de $M=3.57$ ($DP=1.152$), item também pertencente à dimensão normativa. A média geral da variável encontra-se nos $M=2.72$ o que significa que os sujeitos da amostra estão mais inclinados a responder na parte inferior da escala. Este resultado pode indicar que a amostra do presente estudo não se percebe com níveis elevados de comprometimento na sua organização.

A segunda parte do objetivo do estudo passou pela testagem de 10 hipóteses elaboradas após a revisão bibliográfica do tema. Para além de correlações entre variáveis, pretendeu-se testar hipóteses com recurso a testes não paramétricos de modo a perceber se existem diferenças estatisticamente significativas em duas amostras, em relação a uma variável.

A Hipótese 1, “a liderança autêntica está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional”, foi analisada através do coeficiente de correlação de Spearman para associar as quatro dimensões da liderança autêntica com as três componentes do comprometimento organizacional. Foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre as dimensões da liderança autêntica e as componentes afetiva e normativa do comprometimento nas organizações. A dimensão calculativa, para além de possuir valores de correlação muito baixos, nenhum deles se mostrou estatisticamente significativo. Posto isto, conclui-se que a hipótese 1 é suportada pelo presente estudo. Estes resultados vão ao encontro de Avolio et al. (2004), Lee (2008) e Walumbwa et al. (2008) que encontraram uma associação positiva entre a liderança autêntica e o comprometimento organizacional, ou seja, a existência de um líder percebido como autêntico no seio de uma organização irá aumentar o nível de comprometimento dos seus colaboradores.

A hipótese 2, “a liderança autêntica está positivamente relacionada com o desempenho individual”, foi também analisada com recurso ao coeficiente de Spearman, associando as quatro dimensões da liderança autêntica com o construto desempenho individual. Encontraram-se correlações estatisticamente significativas entre as dimensões da liderança autêntica e o desempenho individual, podendo concluir-se que esta hipótese é assim suportada pelo estudo. Este resultado vai ao encontro dos estudos efetuados por Ribeiro et al. (2018) e Duarte et al. (2021) que concluíram que a autenticidade percebida nos líderes tem como

consequência um maior desempenho individual dos colaboradores, ou seja, a liderança autêntica é um antecedente essencial para um bom desempenho individual.

A hipótese 3, 4 e 5 pretendia analisar se existiam diferenças entre os sujeitos com regime de trabalho remotos e os sujeitos com regime de trabalho híbrido em relação à liderança autêntica, desempenho individual e comprometimento organizacional, respetivamente. Através do teste não paramétrico, Mann Whitney U, procedeu-se à análise das amostras com as dimensões de modo a encontrar, ou não, diferenças entre elas. A hipótese 3, “Existem diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de percepção de liderança autêntica”, não demonstrou um resultado estatisticamente significativo, não suportando a hipótese de que existem diferenças entre as amostras em relação aos níveis de percepção de liderança autêntica. Este resultado é suportado por Nikbakhsh (2022) indicando no seu estudo, com população em trabalho remoto e híbrido, que não existiam diferenças na percepção da autenticidade dos seus líderes. Em relação à hipótese 4, “Existem diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de desenvolvimento individual”, a mesma não foi suportada pelo estudo, mostrando não existir qualquer diferença significativa entre sujeitos em regime remoto e sujeitos em regime híbrido. Ainda não existem evidências académicas na comparação entre regimes de trabalho remoto e híbrido em relação ao desempenho individual, contudo sabe-se que o facto de as tarefas no mercado das Tecnologias de Informação requererem muita interdependência, é esperado que os colaboradores que trabalhem 100% remoto tenham mais dificuldade em comunicar com os seus pares, afetando conseqüentemente o seu desempenho individual (Chafi et al., 2022). Por fim, a hipótese 5, “Existem diferenças entre os sujeitos em regime de trabalho remoto e em regime de trabalho híbrido quanto aos níveis de comprometimento organizacional”, foi suportada pelo presente estudo, encontrando-se evidências estatisticamente significativas entre as duas amostras. Tendo o grupo de sujeitos em regime de trabalho híbrido maior pontuação, nas variáveis estatisticamente significativas, entende-se que estes percebem maior comprometimento organizacional em relação aos sujeitos em trabalho remoto. Esta conclusão coaduna-se com o resultado do estudo de Wang et al. (2020) que indica que os trabalhadores remotos, devido ao facto de experienciarem maiores níveis de isolamento e perderem algum sentimento de pertença à organização devido ao distanciamento físico da mesma, tendem a experienciar menores níveis de comprometimento, em relação aos colegas em regime de trabalho híbrido que, pelo menos uma vez por semana, possuem contacto com os seus pares e a organização de forma presencial.

Por fim, as H6, H7 e H8 voltam a correlacionar variáveis, desta vez a variável de trabalho “níveis hierárquicos” com as variáveis principais do estudo: liderança autêntica, desempenho individual e comprometimento organizacional. Usou-se o coeficiente de correlação de Spearman para testar as hipóteses. Em relação à hipótese H6, “Níveis Hierárquicos mais elevados possuem maior percepção de Liderança Autêntica”, não se verificou qualquer relação estatisticamente significativa, não sendo a hipótese suportada. O mesmo acontece na H7, “Níveis Hierárquicos mais elevados possuem maior desempenho individual”, não tendo sido

encontrada nenhuma relação estatisticamente significativa entre as duas variáveis, resultando numa hipótese não suportada pelo estudo. A última hipótese (H8), “Níveis Hierárquicos mais elevados possuem maior comprometimento organizacional”, encontra-se suportada pelo presente estudo, com relações estatisticamente significativas com os três componentes do comprometimento organizacional e pontuações mais altas no nível hierárquico. Este resultado vai ao encontro do encontrado por Nascimento et al. (2008) que encontrou relação entre níveis hierárquicos nas organizações mais elevados e maiores níveis de comprometimento organizacional.

Capítulo V – Conclusão, Limitações e Sugestões Futuras

A liderança autêntica, através das suas dimensões, já se sabia fundamental para a adaptação dos colaboradores aos novos modelos de trabalho remoto e híbrido, impulsionados em parte pelo Covid-19 (Lalani et al., 2019). Por outro lado, também já era conhecida a influência dos regimes de trabalho remoto e híbrido no comprometimento organizacional (Prochazka et al., 2020). No entanto, o presente estudo pretendeu contribuir para a clarificação da percepção da liderança autêntica no comprometimento organizacional, de sujeitos com regime de trabalho remoto ou híbrido, no setor das TI.

O presente estudo corrobora investigações anteriores, sobre a relação positiva da liderança autêntica com o comprometimento organizacional e o desempenho individual e suporta a conclusão de que sujeitos em regime de trabalho híbrido possuem maiores níveis de comprometimento organizacional, assim como níveis hierárquicos mais elevados numa organização possuem maior comprometimento organizacional.

Apesar de a influência da percepção da liderança autêntica no comprometimento organizacional já ser amplamente estudada, a relação com a variável regime de trabalho remoto e híbrido é recente e vem tentar ultrapassar a lacuna existente em Portugal de estudos nesta vertente. Porém, ainda não é possível fazer uma grande generalização dos resultados obtidos, pois estes devem ser analisados à luz das suas limitações. O facto de a amostra ter sido reunida por conveniência e o seu tamanho reduzido, não permite concluir factos gerais para a população portuguesa onde, segundo dados do Eurostat, existiam cerca de 120 mil profissionais no sector das TI no ano de 2021.

Outra limitação encontrada prende-se com o facto de, na área das TI, muitos colaboradores trabalharem em regime de outsourcing o que faz com que tenham um vínculo contratual com uma organização mas desenvolvam tarefas para uma outra organização. Alguns sujeitos, durante o preenchimento do questionário, ressaltaram essa questão, não sabendo exatamente a que organização se deveriam referir ao responder ao itens das escalas. A introdução desta variável torna-se assim necessária para estudos futuros, evitando pensamentos dúbios por parte dos inquiridos.

Como sugestão futura, seria interessante desconstruir a variável “regime de trabalho híbrido” para perceber se os sujeitos que frequentam o escritório uma vez por semana têm a mesma percepção em relação aos construtos que os sujeitos que frequentam o escritório mais dias por semana. Assim iria ser possível perceber de que modo o contacto presencial, a comunicação direta com os pares e a falta de isolamento social contribuiria quando relacionado com outras variáveis.

Referências Bibliográficas

- Alam, I., Singh, J. S. K., & Islam, M. U. (2021). Does supportive supervisor complements the effect of ethical leadership on employee engagement? *COGENT BUSINESS & MANAGEMENT*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1978371>
- Alam, I., Singh, J. S. K., & Islam, M. U. (2022). Moral leadership styles and organizational commitment: a bibliometric review. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EARLY CHILDHOOD SPECIAL EDUCATION*, 14(3), 6712–6723. <https://doi.org/10.9756/INT-JECSE/V14I3.827>
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990),“The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *JOURNAL OF OCCUPATIONAL PSYCHOLOGY*, Vol. 63 No. 1, pp. 1-18.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1996),“Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity”, *JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR*, Vol. 49 No. 3, pp. 252-276
- Allen, T. D., Cho, E., and Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *ANNUAL REVIEW OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 1(1), 99-121. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330>
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathan, J., & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and well-being at work: A longitudinal study. *JOURNAL OF HEALTH ORGANIZATION AND MANAGEMENT*, 22, 586–598. <http://dx.doi.org/10.1108/14777260810916560>
- Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *JOURNAL OF PSYCHOLOGY IN AFRICA*, 25(4), 271–281. <https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1078082>
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perree, M., & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *JOURNAL OF ENVIRONMENTAL PSYCHOLOGY*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784>
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *THE LEADERSHIP QUARTERLY*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

- Badrinarayan Srirangam Ramaprasad & Sethumadhavan Lakshminarayanan & Yogesh P. Pai, 2021. "Exploring the Mediating Role of Employee Attitudes in the Relationship between High-Performance Work Systems and Turnover Intention among IT Professionals in India: A Serial Mediation Approach," *GLOBAL BUSINESS REVIEW*, INTERNATIONAL MANAGEMENT INSTITUTE, vol. 22(1), pages 197-218, February.
- Baek, H., Han, K., & Ryu, E. (2019a). Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *JOURNAL OF NURSING MANAGEMENT*, 27(8), 1655–1663. <https://doi.org/10.1111/jonm.12853>
- Baek, H., Han, K., & Ryu, E. (2019b). Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *JOURNAL OF NURSING MANAGEMENT*, 27(8), 1655–1663. <https://doi.org/10.1111/jonm.12853>
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *ASIA PACIFIC MANAGEMENT REVIEW*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Becker, H. S. 1960. "Notes on the Concept of Commitment." *AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY* 66: 32-42.
- Ben Sedrine, S., Bouderbala, A. S., & Hamdi, M. (2021). Distributed leadership and organizational commitment: moderating role of confidence and affective climate. *EUROPEAN BUSINESS REVIEW*, 33(4), 597–621. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2018-0073>
- Bendor-Samuel, P. (2020), "Managing productivity with employees working from home", *FORBES*, available at: www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2020/06/09/manage-productivity-with-employees-working-from-home/#353d2bof2ce9
- Berghout, E. (2020), "COVID and opportunities for information systems management research", *INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT*, TAYLOR & FRANCIS, Vol. 37 No. 4, pp. 357-360.
- Bose, S., Patnaik, B., & Mohanty, S. (2021). The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Identification of Employees. *JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE*, 57(4), 490–510. <https://doi.org/10.1177/0021886320920951>
- Buzas, B., & Farago, K. (2023). Organizational adaptation to working from home in a crisis situation (COVID-19): the interaction between leaders' openness and followers' voice. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181807>
- Campbell, J. (1990), "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology", in Dunnette, M. and Hough, L. (Eds) *HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL AND*

INDUSTRIAL PSYCHOLOGY, CONSULTING PSYCHOLOGISTS PRESS, Palo Alto, CA, pp. 687-732.

- Carsten, M., Goswami, A., Shepard, A., & Donnelly, L. I. (2022). Followership at a distance: Follower adjustment to distal leadership during COVID-19. *APPLIED PSYCHOLOGY-AN INTERNATIONAL REVIEW-PSYCHOLOGIE APPLIQUEE-REVUE INTERNATIONALE*, 71(3), 959–982. <https://doi.org/10.1111/apps.12337>
- Chafi, M.; Hultberg, A.; Bozic Yams, N. Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *SUSTAINABILITY* 2022, 14, 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Chen, J. K. C., & Sriphon, T. (2021). Perspective on COVID-19 pandemic factors impacting organizational leadership. *SUSTAINABILITY (Switzerland)*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063230>
- Chen, J. K. C., & Sriphon, T. (2022). Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior. *SUSTAINABILITY (Switzerland)*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/su14105883>
- Choi, Y. (2019). How does Leadership Motivate the Innovative Behaviors of Software Developers? *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN CAPITAL AND INFORMATION TECHNOLOGY PROFESSIONALS*, 10(4), 41–54. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2019100103>
- Chordiya, R., Sabharwal, M., and Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: a cross-national comparative study. *PUBLIC ADM.* 95, 178–195. doi: 10.1111/padm.12306
- Dagli, A., & Gençdal, G. (2019). The Relationship between Physical Conditions of School Buildings and Organizational Commitment According to Teachers' Perceptions. *WORLD JOURNAL OF EDUCATION*, 9(2), 166-180. DOI: 10.5430/wje.v9n2p166
- Daneshfar, Z., Asokan-Ajitha, A., Sharma, P., & Malik, A. (2022). Work-from-home (WFH) during COVID-19 pandemic - A netnographic investigation using Twitter data. *INFORMATION TECHNOLOGY & PEOPLE*. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0020>
- Duarte, Ana & Ribeiro, Neuza & Semedo, Ana Suzete & Gomes, Daniel. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*. 12. 10.3389/fpsyg.2021.675749.
- Durrah, O., Charbatji, O., Chaudhary, M., & Alsubaey, F. (2022). Authentic Leadership Behaviors and Thriving at Work: Empirical Evidence From The Information Technology Industry in Australia. *PSYCHOLOGICAL REPORTS*. <https://doi.org/10.1177/00332941221144601>

- Eurofound (2021). European Industrial Relations Dictionary. Available online at: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/telework> (acesso: Maio 22, 2023).
- Farooq, R., & Sultana, A. (2022). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*, 26(3), 308–325. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2020-0173>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, 92(6), 1524. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, 33(3), 270–281. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.004>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F.O. (2005). *Authentic Leadership Development: Emergent Trends and Future Directions*. OXFORD: ELSEVIER BUTTERWORTH-HEINEMANN
- Gartner (2020). *12% of Organizations Are Highly Prepared for COVID*. STAMFORD, CT: GARTNER.
- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL*, 37(2), 181–199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA. JOSSEY-BASS.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: THE INTERNATIONAL JOURNAL OF INDUSTRIAL, OCCUPATIONAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AND BEHAVIOR*, 27(3), 319-340
- Grant, C.A., Wallace, L.M. and Spurgeon, P.C. (2013), “An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker’s job effectiveness, well-being and work-life balance”, *EMPLOYEE RELATIONS*, Vol. 35 No. 5, pp. 527-546.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford, United Kingdom: OXFORD UNIVERSITY PRESS

- Henke, J. B., Jones, S. K., & O'Neill, T. A. (2022). Skills and abilities to thrive in remote work: What have we learned. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893895>
- Hickman, A., & Robison, J. (2020). Remote work trends to guide high performance during COVID-19. GALLUP. <https://www.gallup.com/workplace/309170/remote-work-trends-guide-high-performance-during-covid.aspx>
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *SUSTAINABILITY*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 26(18), 2329–2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *LEADERSHIP QUARTERLY*, 16(3), 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Instituto Nacional de Estadística. (2023)
- Iqbal, A., Nazir, T., & Ahmad, M. S. (2022). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT*, 25(1), 173–190. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2020-0212>
- Jang, J., and Kandampully, J. (2018). Reducing employee turnover intention through servant leadership in the restaurant context: a mediation study of affective organizational commitment. *INT. J. HOSP. TOUR. ADM.* 19, 125–141. doi: 10.1080/15256480.2017.1305310
- Kernis, M. H. (2003). Optimal self-esteem and authenticity: Separating fantasy from reality. *PSYCHOLOGICAL INQUIRY*, 14(1), 83-89.
- Kernis, M.H., & Goldman, B.M., (2005). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. In Tesser, A., Wood, J.V., & Stapel, D. (Eds.). *On building, defending and regulating the self* (pp. 31-52). New York: A PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVE.
- Khan, H. G. A., Khan, M. A., Ali, M. I., Khattak, S. I., Shujaat, S., & Alam, B. F. (2023). Trust, performance and level of happiness of healthcare employees in the presence of authentic leadership. *WORK-A JOURNAL OF PREVENTION ASSESSMENT & REHABILITATION*, 74(1), 111–118. <https://doi.org/10.3233/WOR-211270>

- Khan, H. G. A., Khan, M. A., Ali, M. I., Salem, S., Rashid, S., & Zahur, H. (2022). Does authentic leadership influences performance of individuals in presence of trust and leader member exchange: an evidence from health care sector. *COGENT BUSINESS & MANAGEMENT*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2119539>
- Kida, R., Yumoto, Y., & Ogata, Y. (2023). Workplace social capital mediates the relationship between authentic leadership and three dimensions of organizational commitment of hospital nurses: A cross-sectional study. *JAPAN JOURNAL OF NURSING SCIENCE*, 20(3). <https://doi.org/10.1111/jjns.12526>
- Kort, E. D. (2008). What, after all, is leadership? Leadership and plural action. *THE LEADERSHIP QUARTERLY*, 19(4), 409e425. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.05.003>
- Lalani, K., Crawford, J., & Butler-Henderson, K. (2021). Academic leadership during COVID-19 in higher education: technology adoption and adaptation for online learning during a pandemic. *INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP IN EDUCATION*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1988716>
- Landsman, M. J. (2008). Pathways to organizational commitment. *ADMINISTRATION IN SOCIAL WORK*, 32(2), 105–132. https://doi.org/10.1300/J147v32n02_07
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *INTERNATIONAL JOURNAL OF NURSING STUDIES*, 49(10), 1266–1276. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012>
- Lawson, H.A., & Claiborne, N. (2005). Retention planning to reduce workforce turn over in New York State's Public Child Welfare Systems: Developing knowledge, lessons learned, and emergent priorities. Albany, NY: THE UNIVERSITY AT ALBANY, State University of New York
- Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Liu, C., Van Wart, M., Kim, S., Wang, X., McCarthy, A., & Ready, D. (2020). The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States. *AUSTRALIAN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION*, 79(3), 298–329. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8500.12433>
- Liu, X., Jing, Y. M., & Sheng, Y. Y. (2023). Work from home or office during the COVID-19 pandemic: The different chain mediation models of perceived organizational support to the job performance. *FRONTIERS IN PUBLIC HEALTH*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1139013>

- Lizote, S. A., da Silva, D., Mendes, M. D. C., & Tridapalli, L. A. (2022). Leadership styles and organizational commitment of accountants who work remotely. *REVISTA DE GESTAO E SECRETARIADO-GESEC*, 13(3), 663–683. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1348>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP* (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., (2002). The need for meaning of positive organizational behavior. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 23, 695-706. <http://dx.doi.org/10.1002/job.165>
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*. PEARSON EDUCATION
- Mao, Y. H., Kang, X. Y., Lai, Y., Yu, J. K., Deng, X. Y., Zhai, Y. X., Kong, F., Ma, J. H., & Bonaiuto, F. (2023). Authentic leadership and employee resilience during the COVID-19: The role of flow, organizational identification, and trust. *CURRENT PSYCHOLOGY*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04148-x>
- Marôco, J. (2007). *Análise estatística : com utilização do SPSS* (3rd ed.). Lisboa: SÍLABO.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?. *MANAGEMENT RESEARCH REVIEW*
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., Conti, S., & Fisichella, C. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987976>
- McLarnon, M. J., O'Neill, T. A., Taras, V., Law, D., Donia, M. B., and Steel, P. (2019). Global virtual team communication, coordination, and performance across three peer feedback strategies. *CAN. J. BEHAV. Sci.* 51:207. doi: 10.1037/ cbs0000135
- Mehta, P. (2022). Work alienation as a mediator between work from home-related isolation, loss of task identity and job insecurity amid the COVID-19 pandemic. *INTERNATIONAL JOURNAL OF WORKPLACE HEALTH MANAGEMENT*, 15(3), 287–306. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2021-0070>
- Mehta, S., & Sharma, S. K. (2022). Remote Working During Covid-19 Crisis: Impact of Organizational Support Mechanisms on Employee Engagement and other Work-Related Attitudes. *NMIMS MANAGEMENT REVIEW*, 30(3), 8–33. <https://doi.org/10.53908/NMMR.300211>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. *HUM. RESOUR. Dev. Rev.* 14, 389–414. doi: 10.1177/1534484315603612

- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW*, 20(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Mowday, R.T., Porter, L.M. and Steers, R.M. (1982), *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, ACADEMIC PRESS, New York, NY.
- Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. *LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL*.
- Nasab, A. H., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL*, 40(5), 548–560. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026>
- O'Hara, C. (2014), “5 Ways to work from home more effectively”, *HARVARD BUSINESS REVIEW*, available at: <https://hbr.org/2014/10/5-ways-to-work-from-home-more-effectively>
- Pathak, D., Bharathi, S. V, & Mala, E. P. (2021). The Work-Life Balancing Act: A Study on the Mandatory Work From Home Due to COVID-19 on the IT and Non-IT Industry Sectors. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN CAPITAL AND INFORMATION TECHNOLOGY PROFESSIONALS*, 12(3), 1–20. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2021070101>
- Pathak, D., & Srivastava, S. (2020). Combating deviant behaviour for strengthening organisational commitment: role of emotional intelligence. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INDIAN CULTURE AND BUSINESS MANAGEMENT*, 20(4), 534–549. <https://doi.org/10.1504/IJICBM.2020.108923>
- Phadnis, S., Sengupta, S., & Chakraborty, A. (2021). Work from home, mental health and employee needs: a pilot study in selected information technology organizations in india. *ASIA PACIFIC JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT*, 16(3), 103–110.
- Porancea-Raulea, A. S. (2023). The Potential of Work From Home for Determining Job Quality. *STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS*, 18(1), 261–274. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0014>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, 59, 603–609.
- Prochazka, J., Scheel, T., Pirozek, P., Kratochvil, T., Civilotti, C., Bollo, M., & Maran, D. A. (2020). Data on work-related consequences of COVID-19 pandemic for employees across Europe. *DATA IN BRIEF*, 32. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2020.106174>

- Prasad, D.K., Rao, M., Vaidya, D.R. and Muralidhar, B. (2020), “Organisational climate, opportunities, challenges and psychological well-being of the remote working employees during covid-19 pandemic: a general linear model approach with reference to information technology industry in Hyderabad”, *INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH IN ENGINEERING AND TECHNOLOGY*, Vol. 11 No. 4, pp. 372-389.
- Radonic, M., Vukmirovic, V., & Milosavljevic, M. (2021). The impact of hybrid workplace models on intangible assets: the case of an emerging country. *AMFITEATRU ECONOMIC*, 23(58), 770–786. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/770>
- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital. *JOURNAL OF INDUSTRIAL ENGINEERING AND MANAGEMENT-JIEM*, 9(1), 129–151. <https://doi.org/10.3926/jiem.1540>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTIVITY AND PERFORMANCE MANAGEMENT*, 67(9), 1585–1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees’ affective commitment. *SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL*, 14(1), 213–225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
- Rocha, C. T. M.; Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152-162. Doi: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Roncesvalles, M. C. T., & Gaerlan, A. A. (2021a). The Role of Authentic Leadership and Teachers’ Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Higher Education. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT*, 9(2), 92–121. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2021.7194>
- Roncesvalles, M. C. T., & Gaerlan, A. A. (2021b). The Role of Authentic Leadership and Teachers’ Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Higher Education. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT*, 9(2), 92–121. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2021.7194>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: a self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In L. Leary, J. Tangney (Eds.), *HANDBOOK OF SELF AND IDENTITY* (pp. 253-72). New York, NY: Guilford Press
- Sady, M., & Sedlak, P. (2022). Work Environment: Leadership, Communication, and Autonomy. The Perception of Work Among Polish Employees During Turbulent Time of COVID-19 Pandemic.

- Samani SA. (2015), The impact of personal control over office workspace on environmental satisfaction and performance. *J SOC SCI HUMANIT* 2015; 1:163–172
- Silva, A. (2016), “What is leadership?”, *JOURNAL OF BUSINESS STUDIES QUARTERLY*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-5.
- Simon, A. C., Aranyi, G., Farago, K., Pachner, O. C., & Kiss, O. E. (2023). The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002818>
- Sytc, M., and Greer, L. L. 2020. ”Is Your Organization Ready for Permanent WFH?” *HARVARD BUSINESS REVIEW*. Available from: https://www.researchgate.net/profile/Maxim-Sytc/publication/355360427_Is_Your_Organization_Ready_for_Permanent_WFH/links/616c1cfd039ba2684453f995/Is-Your-Organization-Ready-for-Permanent
- Smithikrai, C., & Suwannadet, J. (2018). Authentic Leadership and Proactive Work Behavior: Moderated Mediation Effects of Conscientiousness and Organizational Commitment. *JOURNAL OF BEHAVIORAL SCIENCE*, 13(2), 94–106.
- Standaert, W., Thunus, S., & Schoenaers, F. (2022). Virtual meetings and wellbeing: insights from the COVID-19 pandemic. *INFORMATION TECHNOLOGY & PEOPLE*.
<https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0022>
- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2022). Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *JOURNAL OF LEADERSHIP & ORGANIZATIONAL STUDIES*, 29(2), 208–218. <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>
- Tan, R., & Antonio, F. (2022). New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia. *JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT AND INNOVATION*, 18(2), 175–206. <https://doi.org/10.7341/20221826>
- Tanpipat, W., Lim, H. W., & Deng, X. M. (2021). Implementing Remote Working Policy in Corporate Offices in Thailand: Strategic Facility Management Perspective. *SUSTAINABILITY*, 13(3).
<https://doi.org/10.3390/su13031284>
- Toniolo-Barrios, M. and Pitt, L. (2021), “Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis”, *BUSINESS HORIZONS*, Vol. 64, No. 2, pp. 189-197

- Umishio, W., Kagi, N., Asaoka, R., Hayashi, M., Sawachi, T., & Ueno, T. (2022). Work productivity in the office and at home during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional analysis of office workers in Japan. *INDOOR AIR*, 32(1). <https://doi.org/10.1111/ina.12913>
- Valsania, S. E., León, J. A. M., Alonso, F. M., & Cantisano, G. T. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviors. *PSICOTHEMA*, 24(4), 561-566
- Van Nieuwerburgh, S. (2023). The remote work revolution: Impact on real estate values and the urban environment. *REAL ESTATE ECONOMICS*, 51(1), 7-48. <https://doi.org/10.1111/1540-6229.12422>
- Vermeulen, T., & Scheepers, C. B. (2020). Mediating effect of perceived organisational support on authentic leadership and work engagement. *SA JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1212>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 34(1), 89-126. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *PROCEDIA - SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES*, 229, 33-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2012). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *JOURNAL OF ADVANCED NURSING*, 69(4), 947-959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Wu, Y. J., Antone, B., DeChurch, L., & Contractor, N. (2023). Information sharing in a hybrid workplace: understanding the role of ease-of-use perceptions of communication technologies in advice-seeking relationship maintenance. *JOURNAL OF COMPUTER-MEDIATED COMMUNICATION*, 28(4). <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad025>
- Yucel, I. (2021). Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance during the COVID-19 Pandemic. *ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/admsci11>

Apêndice

Apêndice 1: Mínimo, Máximo, Médias e Desvios Padrão para a variável Liderança Autêntica

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
LA1	1	5	4.21	.894
LA2	1	5	4.21	.937
LA3	1	5	3.66	1.153
LA4	1	5	3.88	1.121
LA5	1	5	4.13	1.081
LA6	1	5	4.21	.885
LA7	1	5	4.19	.925
LA8	1	5	3.85	1.018
LA9	1	5	4.17	1.080
LA10	1	5	3.93	1.083
LA11	1	5	4.04	1.001
LA12	1	5	3.86	.92
LA13	1	5	3.85	1.082
LA14	1	5	4.03	1.013
LA15	1	5	4.05	1.035
LA16	1	5	3.75	1.067

Apêndice 2: Mínimo, Máximo, Médias e Desvios Padrão para a variável Desempenho Individual

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
DI1	3	7	5.90	.830
DI2	2	7	5.68	1.040
DI3	1	7	5.80	1.130
DI4	1	7	5.84	.995

Apêndice 3: Mínimo, Máximo, Médias e Desvios Padrão para a variável Comprometimento Organizacional

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
CO1	1	5	3.17	1.225
CO2	1	5	3.36	1.255
CO3	1	5	3.38	1.285
CO4	1	5	3.31	1.282
CO5	1	5	3.38	1.217
CO6	1	5	3.35	1.214
CO7	1	5	2.74	1.336
CO8	1	5	2.71	1.321
CO9	1	5	3.02	1.312
CO10	1	5	2.03	1.195
CO11	1	5	2	1.226
CO12	1	5	2.75	1.313
CO13	1	5	2.47	1.212
CO14	1	5	2.66	1.333
CO15	1	5	2.35	1.294
CO16	1	5	2.30	1.243
CO17	1	5	1.76	1.039
CO18	1	5	2.47	1.250
CO19	1	5	2.01	1.106
CO20	1	5	3.57	1.152
CO21	1	5	1.73	1.050
CO22	1	5	2.16	1.256
CO23	1	5	2.03	1.255
CO24	1	5	2.97	1.302
CO25	1	5	2.45	1.316
CO26	1	5	2.01	1.187

Anexos

Anexo 1 – Questionário Sociodemográfico

Questionário sociodemográfico

1. Idade: ____

2. Género: Masculino Feminino Outro

3. Estado Civil: Solteiro(a) Casado(a) Viúvo(a)

4. Habilitações literárias:

- Ensino Secundário (12ºano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

5. Situação profissional:

- Emprego a tempo inteiro (full-time)
- Emprego em regime de tempo parcial (part-time)

6. Tipo de contrato:

- Contrato de termo indeterminado
- Contrato a termo certo
- Contrato de prestação de serviços
- Outro

7. Regime de trabalho

- 100% remoto
- Híbrido - ____ dias no escritório e ____ dias remotamente

8. Nível hierárquico na atual organização:

- Junior
- Middle
- Senior
- Líder
- Outro. Qual? _____

9. Há quanto tempo trabalha na atual organização? ____ anos e ____ meses.

Anexo 2 – Escala de Liderança Autêntica (Avolio,
Gardner & Walumba, 2007)

Questionário de Liderança Autêntica

Pense no seu superior direto. Indique a frequência com que ele/a, adota os seguintes comportamentos.

Utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação um círculo no número que corresponde à sua resposta. Refira como o seu superior realmente se comporta, e não como gostaria que se comportasse.

Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente/ se não sempre	
0	1	2	3	4	
1. Diz exatamente o que pretende dizer.	0	1	2	3	4
2. As suas ações condizem com as suas crenças e convicções.	0	1	2	3	4
3. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.	0	1	2	3	4
4. Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas.	0	1	2	3	4
5. Assume os erros que comete.	0	1	2	3	4
6. Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais.	0	1	2	3	4
7. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão	0	1	2	3	4
8. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	0	1	2	3	4
9. Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam	0	1	2	3	4
10. Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.	0	1	2	3	4
11. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões	0	1	2	3	4
12. Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes	0	1	2	3	4
13. Diz as duras verdades	0	1	2	3	4
14. Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos.	0	1	2	3	4
15. Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas.	0	1	2	3	4
16. Mostra as emoções que correspondem ao que sente	0	1	2	3	4

Anexo 3 – Escala de Desempenho Individual (Rego & Cunha, 2008; Staples et al., 2019)

Escala de Desempenho Individual

Pense no seu comportamento. Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si. Para o efeito, use a escala de sete pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação um círculo no número que corresponde à sua resposta

Refira como você se comporta realmente, e não como se deveria comportar.

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

1. Considero-me um funcionário eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
2. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. O meu superior vê-me como um empregado eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os meus colegas consideram que sou um funcionário bastante produtivo.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 4 – Escala de Comprometimento Organizacional (Bruno, 2007)

Escala de Comprometimento Organizacional

Este questionário consiste num conjunto de afirmações sobre os sentimentos que as pessoas manifestam relativamente à organização onde trabalham.

Utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação um círculo no número que corresponde à sua resposta.

Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5	
1. Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira na minha atual organização.	1	2	3	4	5
2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5
3. Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5
4. Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha organização	1	2	3	4	5
5. A minha organização tem para mim um grande significado.	1	2	3	4	5
6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5
7. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização.	1	2	3	4	5
8. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair da organização agora.	1	2	3	4	5
9. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo.	1	2	3	4	5
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar a organização.	1	2	3	4	5
11. Uma das consequências de deixar a organização seria a escassez de outras alternativas de emprego.	1	2	3	4	5
12. Continuo a trabalhar na minha organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho.	1	2	3	4	5
13. Se eu não me tivesse empenhado tanto na minha organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado.	1	2	3	4	5
14. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização.	1	2	3	4	5
15. Considero falta de ética “andar a saltitar” de organização em organização.	1	2	3	4	5
16. Uma das principais razões para continuar a trabalhar na minha organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela.	1	2	3	4	5
17. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha organização.	1	2	3	4	5
18. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	1	2	3	4	5
19. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras.	1	2	3	4	5
20. Acredito que querer ser um elemento determinante na organização	1	2	3	4	5

ainda hoje faz sentido nos nossos dias.					
21. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade.	1	2	3	4	5
22. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização.	1	2	3	4	5
23. Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização.	1	2	3	4	5
24. A minha organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5
25. Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham.	1	2	3	4	5
26. Sinto-me em dívida para com a minha organização.	1	2	3	4	5

