

**A percepção dos líderes acerca da sua
liderança autêntica: estudo de caso em
*contact center***

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Diana Isabel Santos Bragança

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

Orientador: Professor Doutor António João Santos Nunes

abril de 2021

Agradecimentos

A realização desta investigação só se tornou possível graças ao apoio de algumas pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão da mesma.

Quero, em primeiro lugar, agradecer ao meu orientador Professor Doutor António João Santos Nunes, por me orientar e motivar, nunca me deixando esmorecer e que, apesar da distância física, esteve sempre disponível para me ajudar. O meu sincero obrigada!

Em segundo lugar, quero deixar o meu agradecimento à organização de *contact center*, que prontamente se disponibilizou para colaborar com esta investigação e, em especial, a todos os líderes que abdicaram do seu tempo de trabalho.

Em terceiro lugar, agradeço aos meus amigos, todos eles, de alguma forma, contribuíram para que esta etapa chegasse ao fim. Em especial aos mais próximos, que sempre acreditaram em mim, dando forças para continuar.

Ao meu namorado Thibaut, que esteve a meu lado ao longo de todo este percurso, estando também ele a desenvolver a sua dissertação, nunca me deixou desistir. Por todo o apoio incondicional, companheirismo e dedicação, um obrigada nunca será suficiente.

Por fim, e o mais importante agradecimento dirige-se a toda a minha família, que me permitiram chegar até aqui, sem eles nada disto era possível. O meu obrigada por todo o esforço e preocupação comigo!

Resumo

A atual instável conjuntura económica e social tem forçado as organizações a assumirem uma postura de mudança e evolução. A liderança é um dos temas mais discutidos no que diz respeito aos fatores que influenciam a competitividade das organizações, principalmente naquelas inseridas em ambientes de elevada concorrência. Com as inúmeras mudanças e inovações, crescimento acelerado e a globalização, fazer com que a organização sobreviva e lucre tornou-se numa tarefa muito difícil.

A última década assistiu a uma onda de publicações crescentes sobre a liderança autêntica e o seu estudo tem merecido um grande destaque ao nível do contexto organizacional, pois ela se propõe a construir organizações mais autênticas, com líderes autoconscientes, que promovem relações mais abertas, transparentes e éticas.

Considerando o papel relevante que os líderes assumem numa organização, esta investigação pretende perceber se existe ou não coerência no discurso dos líderes, partindo da sua própria perspetiva, com a teoria da liderança autêntica, afim de identificar o nível de autenticidade dos mesmos, analisando ainda de que forma o líder encara e exerce a sua própria liderança e qual o impacto que a liderança autêntica causa nos funcionários e na organização. Neste sentido, optou-se por um estudo de natureza qualitativa, através de um estudo de caso, utilizando-se a entrevista como método de recolha de dados. Tendo sido aplicadas um total de oito entrevistas, a um conjunto de profissionais da área de *contact center*.

Os resultados revelam a existência de líderes com altos níveis de autenticidade, tendo sido encontrados, sinais de coerência, na sua maioria, mas também de incoerência com os pressupostos liderança autêntica. Os participantes possuem valores mais elevados nas dimensões transparência relacional e autoconsciência. Consequentemente, nas dimensões perspectiva moral interna e processamento equilibrado da informação apresentam valores mais baixos.

Existe, desta forma, a possibilidade de discriminar líderes autênticos de não autênticos, contudo, a literatura refere que a autenticidade não deve ser concebida como uma condição, no sentido em que as pessoas não são totalmente autênticas ou inautênticas. Esta poderá ser encarada de forma contínua ao longo do tempo, podendo atingir-se maiores ou menores níveis de autenticidade.

Palavras-chave

Liderança autêntica;*contact center*;percepção líderes

Abstract

The current unstable economic and social situation has forced organizations to assume a posture of change and evolution. Leadership is one of the most discussed topics with regard to the factors that influence the competitiveness of organizations, especially those inserted in environments of high competition. With the countless changes and innovations, accelerated growth and globalization, making the organization survive and profit has become a very difficult task.

The last decade has seen a wave of growing publications on authentic leadership and its study has been highlighted in terms of the organizational context, because it aims to build more authentic organizations, with self-conscious leaders, which promote more open, transparent relationships and ethical.

Considering the relevant role that leaders assume in an organization, this investigation intends to understand whether or not there is coherence in the leaders' discourse, starting from their own perspective, with the LA theory, in order to identify their level of authenticity, also analyzing what form the leader views and exercises his leadership and what impact does authentic leadership have on employees and the organization. In this sense, a qualitative study was chosen, through a case study, using the interview as a method of data collection. A total of eight interviews were applied to a group of professionals in the contact center area.

The results reveal the existence of leaders with high levels of authenticity, having found signs of consistency, mostly, but also of inconsistency with the assumptions of authentic leadership. Participants have higher values in the dimensions of relational transparency and self-awareness. Consequently, in the internal moral perspective and balanced information processing dimensions, they present lower values.

In this way, there is the possibility of discriminating between authentic and non-authentic leaders, however, the literature states that authenticity should not be conceived as a condition, in the sense that people are not totally authentic or inauthentic. This can be seen continuously over time, reaching higher or lower levels of authenticity.

Keywords

Authentic leadership; contact center; perception of leaders

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	V
Palavras-chave	VI
Abstract	VIII
Keywords	IX
Lista de figuras	XIV
Lista de tabelas	XVI
Lista de acrónimos	XVIII
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1. Enquadramento do tema	1
1.2. Objetivo e propósito da investigação	3
1.3. Estrutura da dissertação	3
Capítulo 2 – Enquadramento teórico	4
2.1. Revisão de literatura	4
2.1.1. Liderança	4
2.1.2. Teorias da liderança	5
2.1.2.1. Teorias dos traços	6
2.1.2.2. Teorias comportamentais	6
2.1.2.3. Teorias contingenciais ou situacionais	7
2.1.2.4. As novas teorias de liderança: transformacional e carismática	7
2.1.3. Liderança autêntica	8
2.1.3.1. Autenticidade	8
2.1.3.2. Liderança autêntica	10
2.1.3.3. Dimensões da liderança autêntica	12
2.1.4. Seguidores autênticos	14
Capítulo 3 – Metodologia	16
3.1. Metodologia	16
3.1.1. Desenho do estudo e amostra	17
3.1.2. Instrumentos de medida	19
3.1.3. O processo de recolha dos dados	20
Capítulo 4 – Apresentação e discussão dos resultados	22
4.1. Resultados do questionário da liderança autêntica	22
4.2. Entrevistas	22

4.2.1 Os líderes	26
4.2.2 Caracterização da liderança e autopercepção de liderança autêntica	28
4.2.3 Transparência relacional	32
4.2.4 Perspetiva moral interna	35
4.2.5 Processamento equilibrado da informação	36
4.2.6 Autoconsciência	38
4.2.7 Satisfação e motivação	39
4.2.8 Resultados e desempenho	41
Capítulo 5 – Considerações finais	44
5.1 Conclusão	44
5.2 Limitações e sugestões para pesquisas futuras	46
Referências bibliográficas	47
Anexos	53

Lista de Figuras

Figura 1 – Estrutura conceitual para o desenvolvimento autêntico do líder e do seguidor	15
Figura 2 – Etapas da investigação	18
Figura 3 - Construção de esquema através de termos indicadores e/ou contrários à LA, usados pelos participantes no decorrer da entrevista	26

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Abordagens teóricas da liderança	6
Tabela 2 – Caracterização dos líderes que participaram no estudo	19
Tabela 3 – Trechos que indicam coerência com a teoria da liderança autêntica	24
Tabela 4 – Trechos que indicam incoerência com a teoria da liderança autêntica	25
Tabela 5 – Caracterização individual dos líderes	27
Tabela 6 – Caracterização da liderança (1) ¹	28
Tabela 7 – Caracterização da liderança (2)	30
Tabela 8 – Autopercepção da liderança autêntica (18)	32
Tabela 9 – Transparência relacional (3)	33
Tabela 10 – Transparência relacional (5)	34
Tabela 11 – Ética e moral (7)	36
Tabela 12 – Processamento equilibrado da informação (11)	37
Tabela 13 – Autoconsciência (12)	38
Tabela 14 – Satisfação e motivação (10)	41
Tabela 15 – Resultados e desempenho (15)	42

¹ Os números entre parênteses correspondem às questões do guião das entrevistas.

Lista de Acrónimos

LA	Liderança Autêntica
PsyCap	Psychological Capital (Capital Psicológico do indivíduo)
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
ALQ	Authentic Leadership Questionnaire (Questionário de Liderança Autêntica)
DP	Desvio-padrão
CSR	Customer Service Representative (Operador de serviço ao cliente; assistente de linha)

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Enquadramento do tema

A liderança é um dos fenómenos mais estudados nas Ciências Sociais e já conta com mais de um século de pesquisas científicas (Day & Antonakis, 2012), estando presente em diversos ambientes como escolas, quartéis, empresas, comunidades e quaisquer outras organizações ou grupos sociais (Bass & Bass, 2008). A liderança é, num grupo muito significativo de definições, um processo interativo entre os membros do grupo, composto por líderes e seguidores, com uma orientação definida para determinados objetivos. É considerada um fenómeno de interesse central, fundamental na criação de valor nas empresas (Schein, 2010), no plano e na execução eficaz de estratégias nas organizações (Kotter, 2001) e, por isso, tem recebido destaque tanto na literatura académica (Yukl, 1989; 2012) quanto no mundo dos negócios (Schreyer, 2010).

Autores como Bolman & Deal (2003, p. 336) asseguram que “a liderança é encarada como uma panaceia para quase todos os problemas sociais”. Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves (2016) referem-se mesmo à impossibilidade de falar de gestão e de organização sem recorrer ao conceito de liderança.

O desafio da mudança adquire novos contornos à medida que entramos no século XXI, a sociedade contemporânea encontra-se em constante alteração, transição e inovação. Todos os dias surgem novas teorias, técnicas, métodos e novas tecnologias e, por isso, é essencial ter a capacidade de mudar rapidamente, de se adaptar e atualizar. Neste contexto, a figura do líder assume lugar de destaque, ele é determinante para a eficácia organizacional, para o sucesso ou o fracasso da empresa.

Uma vez que existem várias teorias e modelos de liderança, esta investigação recai sobre as novas abordagens da liderança, baseada na filosofia e na psicologia positiva: a teoria da liderança autêntica (Yukl, 2010). Flagelos sociais como a falta de valores, ética e incoerência entre palavras e ações fizeram emergir esta nova teoria, que procura um líder que dê mais ênfase à pessoa, que esteja atento, que incentive a comunicação, a participação e a cooperação, que promova as capacidades psicológicas positivas dos colaboradores e que atue segundo altos padrões de conduta ética e moral em prol da organização. É uma abordagem adotada por muitos líderes e *coaches* de liderança como uma alternativa para líderes que enfatizam o lucro e o valor da ação em detrimento de pessoas e de ética. Nesta perspetiva, a liderança autêntica assenta em quatro princípios base, que são a autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado da informação e perspetiva moral interna. Um líder autêntico caracteriza-se por ser transparente, honesto, íntegro, verdadeiro nos seus

relacionamentos e age de acordo com os seus valores, crenças e opiniões (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Quanto mais elevado for o nível de autenticidade percebido pelos funcionários mais comprometidos eles estarão e mais facilmente atingirão as metas e os objetivos a que estão propostos (Kernis, 2003), melhorando o seu desempenho e os resultados da empresa.

Vários estudos comprovam que, no geral, os seguidores retribuem a autenticidade do líder com melhor desempenho individual, podendo afetar direta e/ou indiretamente (através do comportamento de cidadania organizacional e da criatividade, por exemplo) (Ribeiro, Duarte, & Filipe, 2018).

Outros autores como Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens (2011), Ilies, Morgeson, & Nahrgang, (2005), afirmam que a liderança autêntica influencia os resultados organizacionais, porque líderes autênticos promovem capacidades psicológicas, climas positivos, autoconsciência e desenvolvem o autoconhecimento dos seguidores. Woolley, Caza, & Levy (2011) provam ainda que líderes percebidos como autênticos pelos seus seguidores foram vistos como contribuindo para um clima de trabalho positivo na organização, e seguidores em climas de trabalho mais positivos tinham maior *PsyCap*², pois o próprio *PsyCap* dos líderes contribui para a sua liderança autêntica (Luthans & Avolio, 2003), por sua vez, líderes autênticos aprimoram o *PsyCap* dos seus seguidores (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Outros estudos evidenciam ainda que seguidores que se identificam muito com o seu líder têm mais chances de compartilhar os seus valores e crenças (Tang & Liu, 2012; Wang, Law, Hackett, Wang, & Che, 2005), aumentando o seu compromisso com o líder e gerando maior lealdade (Sluss & Ashforth, 2007; Wang & Rode, 2010). Assim, os funcionários tendem a desenvolver identificação organizacional, da qual deriva a motivação para fazerem um maior esforço e melhorar o seu desempenho no trabalho (Schaubroeck, Peng, & Hannah, 2013).

Ainda assim, Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May (2004) argumentam que, se os líderes expressarem sentimentos de confiança, emoções e otimismo, os seguidores respondem com maior comprometimento e satisfação com o seu trabalho, além de atribuir maior valor à empresa. Os funcionários também mostram menos intenções de rotatividade e fazem um esforço extra, produzindo, conseqüentemente, um melhor desempenho.

² *PsyCap* é o desenvolvimento de um estado psicológico positivo de um indivíduo baseado na autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência (Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Características pessoais que se empregam na vida profissional, estando associadas a um menor absentismo, maior satisfação, comprometimento, empatia, maior habilidade nos relacionamentos interpessoais e melhores resultados.

Executada a introdução geral à temática, apresentam-se de seguida, o objetivo e propósito da presente dissertação.

1.2 Objetivo e propósito da investigação

Observou-se que, no contexto de estudo da LA, a perceção dos níveis de LA por parte dos próprios líderes, tem sido pouco considerada, daí a motivação para a realização desta investigação. Pelo que se pretende analisar os níveis de liderança autêntica dos líderes e perceber a existência de coerência e/ou incoerência com o seu discurso. Para se concretizar o objetivo proposto aplicou-se o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), desenvolvido por Walumbwa et al. (2008) e posteriormente realizou-se uma entrevista presencial a cada um dos líderes. Simultaneamente procurou-se saber a perceção dos líderes acerca da motivação dos seus colaboradores e, também, acerca do seu papel no atingimento dos resultados organizacionais e no desempenho dos trabalhadores.

1.3 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. Sendo o capítulo 1 uma introdução ao tema em estudo, no qual se pretende apresentar o tema, o objetivo e propósito da investigação. O capítulo 2 diz respeito ao enquadramento teórico, onde se expõe a revisão de literatura com o objetivo de se fundamentar a investigação. Neste capítulo aborda-se a liderança e a sua origem, evolução do conceito e as suas diferentes abordagens. Ainda no mesmo capítulo, desenvolve-se o conceito do tema alvo da dissertação, nomeadamente a autenticidade, liderança autêntica e suas dimensões, e seguidores autênticos. No terceiro capítulo é apresentado o quadro metodológico com referência à natureza do estudo, caracterização da amostra, instrumentos de medida e o processo de recolha dos dados. O quarto capítulo dá lugar à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos. E, por último, o capítulo 5, é dedicado às considerações finais da investigação, identificando as principais limitações à realização do estudo e algumas sugestões para futuras pesquisas.

Capítulo 2 – Enquadramento teórico

2.1 Revisão de literatura

“A liderança é uma espécie de corrente que necessita de dois polos. Líderes e seguidores. Sem um deles, não há circulação de energia – não há liderança.” (Rego, 1998, p. 15)

2.1.1 Liderança

Desde há muitos anos que a liderança suscita um grande interesse por parte dos cientistas e investigadores, quer seja pelo entusiasmo que o próprio tema cria ou por ser uma condição de sucesso para as organizações. No entanto, a definição de liderança nunca foi algo consensual ou paradigmático e os seus estudos possuem fundamentos controversos e diferenciados (Cunha et al., 2016). Estas diferenças influenciaram diretamente na apreciação do papel que o líder exerce sobre os seus liderados, ressaltando qualidades pessoais e situações específicas dos líderes na resolução dos problemas. Segundo Chiavenato, (2003, p. 123), a liderança é definida como “o processo de exercer influência sobre as pessoas ou grupos nos esforços para a realização de objetivos em uma determinada situação”, ou seja, é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes.

Numa perspetiva económica e organizacional, a liderança é estudada em torno da estratégia; sob a perspetiva da psicologia, a liderança é analisada através da personalidade, diferenças individuais e comportamento em grupo. Assim, e apesar do atual crescimento dos estudos sobre a liderança, as conceções desta remontam à antiguidade, surgindo numa perspetiva político-militar, destacando-se o livro “A Arte da Guerra” – o primeiro e talvez mais notório manual sobre liderança – elaborado com base nos ensinamentos de Sun Tzu, estando associado à arte de liderar e gerir pessoas (Turano & Cavazotte, 2016).

Atualmente e cada vez mais, em contexto organizacional, é fundamental discutir a temática da liderança pois, as organizações, alvos de constantes transformações, necessitam de uma reestruturação dos processos e dos modelos de gestão, exigindo rápidas e eficazes adaptações por parte dos seus líderes, bem como seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades e, para Kotter (2000, p. 2):

“o que fica claro é que o ambiente cada vez mais rápido e competitivo que enfrentamos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para as empresas prosperarem. (...) mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. (...) Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança”.

Nesta visão, Bennis (1996, p. 78) afirma que “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. Para o autor um líder deve possuir visão sistêmica, paixão, autoconhecimento, sinceridade e maturidade, curiosidade e audácia.

Apesar da multiplicidade de definições, pois existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentam definir (Erickson, 1995), esta remete-nos para a existência de um indivíduo que tem como competência influenciar um grupo de indivíduos.

Segundo Hunter, (2006, p. 110) liderar é um processo que passa por “conquistar as pessoas, envolvê-las de forma a que coloquem coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo”. Neste sentido, Hooper & Potter (2010, p. 62) reforçam dizendo que liderança é “conquistar corações e mentes através de uma eficaz liderança persuasiva, utilizando as relações e as capacidades de comunicação, e é também analisar as situações do ponto de vista de outras pessoas”.

De acordo com Hersey & Blanchard (1986), liderar é um processo capaz de influenciar as atividades propostas aos indivíduos ou grupos, com a finalidade de se atingirem objetivos comuns, em diferentes situações. No âmbito do projeto GLOBE, a liderança é “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House et al., 1999, p. 184). É possível afirmar que liderar é a capacidade de influenciar outros para que se atinjam os objetivos definidos de uma forma voluntária e consciente. Assim, os líderes são considerados mais intuitivos, imprevisíveis, proativos, inovadores e originais, com objetivos a longo prazo. São dinâmicos e criativos, tomam riscos, sabem lidar com a mudança (Rego, 1998). Portanto, num ambiente em constante alteração, a liderança é essencial (Rost & Smith, 1992).

2.1.2 Teorias da liderança

Vários foram os estudos e autores dedicados ao tema da liderança e, talvez por toda esta abundância, subsiste a dificuldade na sua definição.

No entanto, não há dúvidas de que a liderança é fundamental para o sucesso e eficácia das organizações e, neste sentido, surgem novas abordagens teóricas que ajudam à sua conceção. A abordagem dos estilos da liderança reúne três teorias, a primeira diz respeito aos traços da personalidade do líder; a segunda observa os comportamentos adotados pelo líder; e a terceira refere-se às variáveis situacionais ou contingenciais que condicionam a eficácia da liderança, das quais será apresentado, de seguida, um breve resumo. Ainda assim, nas últimas décadas, têm emergido novas teorias da liderança, que tratam, entre outros, do carisma e da capacidade transformacional dos líderes. A tabela seguinte mostra, em síntese, a evolução temporal das várias abordagens.

Tabela 1. Abordagens teóricas da liderança

PERÍODO	TEORIA	DESCRIÇÃO
Até finais dos anos 40	Traços da personalidade	A liderança é um atributo inato
Finais dos anos 40 até finais dos anos 60	Comportamentos do líder	A eficácia da liderança está relacionada com o tipo de comportamento do líder
Finais dos anos 60 até ao início dos anos 80	Abordagem situacional/contingencial	A eficácia da liderança é influenciada pelo contexto
Anos 80 até à atualidade	Novas abordagens da liderança (transformacional, carismática)	A liderança está dependente da visão do líder

Fonte: Adaptado de Bryman (1992)

2.1.2.1 Teorias dos traços

Nos primeiros estudos sobre a liderança, vigorava a ideia dos “grandes homens”, com características inatas que lhes permitiam exercer eficazmente o papel de liderança. Pessoas detentoras de traços físicos, características da personalidade e aptidões, que se diferenciavam entre os líderes e não líderes, eficazes ou ineficazes (Cunha et al., 2016). Ou seja, um líder deverá ter uma “qualidade ou característica distintiva de personalidade” (Chiavenato, 1999, p. 172). Contudo, esta teoria apresentava alguns aspetos frágeis que mais tarde seriam contestados, pois verificou-se que a presença de um conjunto de traços num indivíduo não é necessariamente condição de sucesso, ou seja, um líder com certos traços, pode ser eficaz numa dada situação e ineficaz noutra. Um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser um líder eficaz do que indivíduos que deles carecem, o que tal não lhe garante automaticamente a eficácia, pois esta também depende do contexto (Cunha et al., 2016).

2.1.2.2 Teorias comportamentais

A abordagem comportamental afasta-se das características pessoais do líder, ou seja, o que eles são, para dar ênfase ao que eles fazem (Jesuino, 2005).

Esta surge como resposta às fragilidades apresentadas à teoria dos traços e assim, a forma como eles delegam tarefas, como as comunicam e as técnicas que utilizam para motivar os seus liderados ganham importância. Neste sentido, assistimos a um treino do líder com o objetivo de inculcar e aperfeiçoar comportamentos eficazes ao invés de um líder com características inatas (Rothmann & Cooper, 2009).

As principais críticas feitas à teoria dos comportamentos prendem-se com o facto de estas não terem em consideração as situações em que a liderança ocorre, ou seja, o grau em que os fatores situacionais/contingenciais afetam o sucesso ou o fracasso de um líder (Melo, 2004).

2.1.2.3 Teorias contingenciais ou situacionais

Não existe um líder para todas as ocasiões! A teoria contingencial ou situacional desenvolveu-se a partir de observações realizadas em ambientes organizacionais diferenciados chegando à conclusão de que os diferentes estilos da liderança poderiam ser eficazes em dadas situações, mas não em outras, não havendo assim um estilo de liderança específico ou um “*one best style*”, mas sim situações específicas às quais os líderes deveriam saber adaptar-se (Bowditch & Buono, 2002). Assim, é necessário pensar na liderança de forma contingencial, isto é, não pensar apenas naquilo que o líder é ou faz, mas também no tipo de subordinados que compõem a organização, tarefas a realizar e o contexto em que todos os membros da organização estão inseridos.

2.1.2.4 As novas teorias de liderança: transformacional e carismática

As organizações precisam de pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a “ir mais além”, com comportamentos espontâneos, inovadores e de cidadania. Desta forma conquistarão os seus membros, que se sentirão satisfeitos, justificados, confiam na organização e nos seus líderes, e sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar (Cunha et al., 2016). Este processo de influência através do qual o líder provoca profundas e duradouras mudanças nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, levando-os a ultrapassar os seus próprios interesses e estimulando o seu empenhamento e compromisso em prol dos objetivos da organização tem o nome de liderança transformacional.

A criação deste conceito provém do trabalho de Burns (1978), em que líderes dotados de elevados níveis de moralidade e motivação, promovem a consciência do grupo, apelando a valores como justiça, liberdade, humanitarismo, paz, ao invés de emoções como medo, cobiça, inveja e ódio (Cunha et al., 2016).

Bass (1985), retoma os estudos sobre a liderança transformacional fazendo distinção com a liderança transacional. Ou seja, para o autor, enquanto que a primeira é

determinada em função dos seguidores, que são motivados, sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, estando disponíveis a executar tarefas extraordinárias, mais adequada em períodos de mudança; a segunda, envolve a atribuição de recompensas aos colaboradores em função do seu grau de obediência, em ambientes mais favoráveis.

Nesta perspectiva, o autor associa o carisma a estes dois conceitos como sendo um ingrediente necessário à liderança transformacional, porém, não sendo suficiente por si só. Um líder carismático pode não ser transformacional, mas a liderança transformacional contém sempre uma componente de carisma. Carisma é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina”. O conceito surgiu nos trabalhos de House (1977), onde líderes carismáticos provocam fortes sentimentos perante os seguidores, sejam eles de atração ou de rejeição e levam-nos a implementar grandes esforços com o objetivo de corresponderem aos seus desafios e solicitações.

Com isto, os efeitos carismáticos do líder levam os seguidores a confiar nas suas crenças, manifestando crenças semelhantes às dele, aceitam-no tal como ele é, nutrem valores de estima e grande obediência, identificam-se com ele, envolvem-se na missão da organização e sentem-se capazes de contribuir para o seu sucesso.

2.1.3 Liderança autêntica

Na primeira década do século XXI, numa época conturbada por crises económicas, escândalos empresariais e comportamentos antiéticos por parte dos líderes, suscitou atenção em torno da autenticidade e da liderança autêntica. Uma nova teoria baseada na filosofia e na psicologia positiva (Yukl, 2010). Aqui, a ênfase dada ao desenvolvimento de habilidades e estilos comportamentais dá lugar ao autodesenvolvimento dos líderes e ao desenvolvimento do seu autoconceito, através da construção de histórias de vida (Shamir & Eilam, 2005).

2.1.3.1 Autenticidade

A autenticidade não é um conceito novo, remonta aos tempos da antiga filosofia grega, com o significado de “conhece-te a ti mesmo” (Gardner et al., 2011). A origem da palavra autêntica deriva do termo grego “*authento*”, que significa “ter poder total” (Trilling, 1972), ou seja, um indivíduo que é “o mestre do seu próprio domínio” (Kernis & Goldman, 2006). O termo foi usado para influenciar o bem-estar e criar relações sociais e individuais duradouras (Erickson, 1994).

Para Harter (2002, p. 382) a autenticidade pode ser definida como a combinação de “experiências pessoais, sejam elas pensamentos, emoções, necessidades, desejos ou

crenças”, no sentido de “conhecer-se a si mesmo” e comportar-se de acordo com o “verdadeiro eu”, expressando o que realmente pensa e acredita.

A autenticidade é conhecer-se, aceitar-se e permanecer fiel a si mesmo (Avolio et al., 2004). No entanto, a autenticidade não deve ser concebida como uma condição, no sentido em que as pessoas não são totalmente autênticas ou inautênticas, esta poderá ser encarada de forma contínua ao longo do tempo, podendo as pessoas atingir maiores ou menores níveis de autenticidade (Erickson, 1995). Ainda assim, para uma pessoa ser inautêntica é necessário trair a relação consigo mesma, isto é, “a determinação do ser humano para se esconder não apenas dos outros, mas de si mesmo” (Berman, 1970, p. 60). Neste sentido, pessoas inautênticas escondem os verdadeiros sentimentos, são falsos, e dizem o que os outros querem ouvir ao invés de dizerem o que realmente pensam. Assim, quanto mais as pessoas permanecerem fiéis aos seus valores fundamentais, identidades, preferências e emoções, mais autênticos se tornam (Erickson, 1994).

Nesta visão, a autenticidade é todo o processo de reflexão sobre as experiências e emoções vividas, uma aprendizagem pessoal ao longo da vida para o autoconhecimento e autodesenvolvimento do líder (Shamir & Eilam, 2005). Garantir e ter a capacidade cognitiva para manter essa coerência é fundamental para a definição de uma pessoa autêntica (Avolio et al., 2004).

Contudo, autenticidade não significa sinceridade, são dois conceitos distintos, na medida em que autenticidade é mais do que um sentimento e tem a ver com a essência de cada um, o seu “verdadeiro ser”, sendo autossuficiente e não requer a presença de outros para se manifestar; por outro lado, a sinceridade prende-se no seu relacionamento com os outros (Avolio et al., 2004). Para Ilies et al. (2005), a autenticidade é uma construção psicológica que reflete as tendências gerais para um indivíduo se ver a si próprio num ambiente social e conduzir a sua vida de acordo com os seus valores mais profundos.

Com base nos estudos de Kernis & Goldman (2006) a autenticidade caracteriza-se por ser uma série de processos mentais e comportamentais que explicam como as pessoas se descobrem e constroem um senso central de si mesmo e como esse *self* essencial é mantido ao longo do tempo.

De acordo com Kernis (2003), a obtenção de autenticidade reproduz-se em ótimos níveis de autoestima, pois existe consistência entre os seus valores, crenças e ações, da mesma forma que se inclui os seus aspetos positivos e negativos.

A autenticidade é ainda alcançada quando os indivíduos promovem processos de autorregulação em oposição a ameaças externas, incentivos ou expectativas e recompensas sociais (Ryan & Deci, 2003).

Assim, a liderança autêntica está amparada nos pressupostos da autenticidade pois, além do componente ético/moral, o líder autêntico tem consciência dos seus pontos fortes e fracos, emoções e valores, processa informações de forma imparcial, age de acordo consigo mesmo e desenvolve relações autênticas, com base na transparência, confiança e integridade (Avolio & Gardner, 2005).

2.1.3.2 Liderança autêntica

Liderar sempre foi mais difícil em tempos difíceis. As constantes mudanças a pedir novos desafios, avançadas tecnologias, a competição entre os mercados, exigiram um restauro na confiança, esperança e otimismo, bem como relacionamentos genuínos entre todos os *stakeholders* (clientes, fornecedores, proprietários). O desenvolvimento da liderança autêntica tornou-se então relevante e urgentemente necessário para resultados desejáveis (Avolio & Gardner, 2005). Existem, de facto, evidências de que, ao nível individual do líder, a liderança autêntica é eficaz para promover o empreendimento humano e alcançar resultados positivos e duradouros nas organizações (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007).

Vários autores (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005; Shamir & Eilam, 2005; Sparrowe, 2005) têm expressado preocupações na definição de liderança autêntica, afirmando que esta abrange capacidades psicológicas positivas de confiança, esperança, otimismo e resiliência (Walumbwa et al., 2008), bem como emoções positivas e a criatividade dos colaboradores (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012).

A definição do seu construto é definida inicialmente por Luthans & Avolio (2003, p. 243) como:

“(...) um processo desenhado a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, que resulta numa maior autoconsciência e num comportamento positivo autorregulado por parte dos líderes e colegas, fomentando um autodesenvolvimento positivo.”

Os autores reconhecem a liderança autêntica como uma construção de raiz do conceito de liderança, ou seja, qualquer tipo de liderança pode atuar sob a liderança autêntica. Desta forma, um líder pode ser transformacional, transacional, participativo ou diretivo e ser também definido como líder autêntico, pois, por exemplo, o líder autêntico transacional é auto-consciente e relacionalmente transparente, mas obtém a motivação dos seus liderados através de recompensas, ao contrário do líder autêntico transformacional que pretende cativar o desempenho dos seguidores, sendo de igual modo auto-consciente e relacionalmente transparente.

É essencial que os líderes sejam autênticos e alcancem altos níveis de autenticidade. Ou seja, os líderes autênticos sabem quem são, no que acreditam e valorizam, agem de acordo com os seus profundos valores e convicções pessoais para construir credibilidade e conquistar o respeito e a confiança dos seguidores, enquanto interagem de modo transparente e, assim, liderar de uma maneira que os seguidores reconheçam como autêntica (Avolio et al., 2004).

Os líderes autênticos são capazes de aumentar o empenho, a motivação, o compromisso, a satisfação e o envolvimento dos seguidores, melhorando, desta forma, os resultados do trabalho e o desempenho através da criação de identificação pessoal com o líder e identificação social com a organização (Kark & Shamir, 2002). Luthans & Avolio (2003) reforçam e afirmam que um líder autêntico reconhece e valoriza as diferenças individuais e tem a capacidade para identificar os talentos das pessoas e ajudá-las a transformá-las em pontos fortes.

Presume-se que, apenas atuando autenticamente e observando padrões éticos, os líderes podem restabelecer a confiança nos negócios e nas lideranças promovendo o desenvolvimento das suas organizações, dos seus membros e da comunidade (Cunha et al., 2016). Quando os líderes se conhecerem e agirem conforme os seus verdadeiros valores, crenças e pontos fortes, enquanto ajudam os outros a fazer o mesmo, atingem mais facilmente níveis de bem-estar dos funcionários na organização, tendo impacto positivo sobre o seu desempenho (Ryan & Deci, 2001).

Os líderes autênticos são eles mesmos, não se conformam com as expectativas dos outros, sendo retratados como possuidores de autoconhecimento e um ponto de vista pessoal, que reflete a clareza dos seus valores e convicções, adquiridos através de experiências vividas, emoções experimentadas e todo um processo de reflexão sobre os mesmos (Shamir & Eilam, 2005). Nesta visão, Bennis (2009) afirma que liderança sem perspectiva e sem ponto de vista não é liderança e, claro, deve ser a sua própria perspectiva e seu próprio ponto de vista. Contudo, não é necessário que seja diferente do ponto de vista de outros que têm ou tiveram essa posição, mas é essencial que seja pessoal, no sentido em que se desenvolveu a partir de experiências pessoais, reflexão pessoal e aprendizagem pessoal.

Para Shamir & Eilam (2005), um líder autêntico não falsifica a sua liderança; não lidera para conseguir status, honra ou quaisquer outras recompensas pessoais; não é imitador, mas é original e genuíno; é o líder cujas suas ações são baseadas em valores e convicções. Para os autores, os líderes autênticos não fingem ser líderes porque apenas estão numa posição de liderança, faz parte deles. Não significa que eles sejam necessariamente únicos ou muito diferentes de outros nos seus traços de

personalidade, no entanto o processo através do qual chegaram às suas convicções não é um processo de imitação.

Os autores supramencionados descrevem os líderes autênticos como pessoas que têm os seguintes atributos: a) “o papel do líder é um componente central do seu autoconceito”, ou seja, não precisam de usar o termo líder para se definirem a si próprios, pensam em si como líderes e executam esse papel constantemente e não apenas quando estão a trabalhar; b) “alcançaram um alto nível de auto-resolução ou clareza do seu autoconceito”; c) “os seus objetivos são auto-concordantes”; e por último, d) “o seu comportamento é auto-expressivo” (Shamir & Eilam, 2005, p. 398-399).

Todavia, a liderança autêntica estende-se além da autenticidade do líder como pessoa para englobar as relações autênticas com os seguidores, caracterizadas pela transparência, abertura e confiança, orientação para objetivos claros e ênfase no desenvolvimento dos seguidores (Gardner et al., 2005).

2.1.3.3 Dimensões da liderança autêntica

Com base na definição inicial de liderança autêntica por Luthans & Avolio (2003), outros autores definiram-na como “um padrão de comportamento do líder que apoia e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, levando a uma maior autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado da informação e uma perspetiva moral interna” (Walumbwa et al., 2008, p. 94). Sendo estas as bases que constroem a liderança autêntica, caracterizadas, cada uma delas, seguidamente:

- Autoconsciência

A autoconsciência diz respeito à maneira como o líder se vê a si mesmo ao longo do tempo, estando ciente do seu impacto sobre outras pessoas (Kernis, 2003). Ele demonstra a sua visão e o modo como encara o mundo, compreendendo as suas forças e fraquezas (Walumbwa et al., 2008).

A autoconsciência é um processo pelo qual uma pessoa pode refletir sobre os seus valores, identidade, emoções, objetivos, conhecimento, talento ou capacidades, muitas vezes desencadeados por circunstâncias externas (Gardner et al., 2005).

A conscientização sobre os próprios valores é então um pré-requisito para a autenticidade e para a liderança autêntica (George, 2003).

Campbell et al. (1996), investigaram a clareza do autoconceito, definida como a extensão em que os conteúdos do autoconceito de um indivíduo (por exemplo, atributos pessoais percebidos) são claros e confiantemente definidos, internamente consistentes e temporalmente estáveis. Os autores mostraram ainda que a clareza do

autoconceito está positivamente associada à autoestima, extroversão e afeto positivo e negativamente relacionada com a ansiedade, depressão e afeto negativo.

Conforme afirmação de Kernis (2003), a conscientização, incluindo a clareza e a certeza do autoconhecimento, é um importante determinante do bem-estar psicológico. É então de esperar que a autoconsciência de líderes autênticos se reflita em altos níveis de clareza e autoconfiança (Gardner et al., 2005).

- **Transparência relacional**

Atualmente, é cada vez mais importante que os líderes sejam transparentes, de forma a incrementar uma cultura de sinceridade nas organizações. Neste sentido, a confiança e a transparência são dois conceitos que se interligam.

Para Walumbwa et al. (2008), o líder deverá apresentar-se de forma autêntica e transparente, para que seja capaz de gerar o sentimento de confiança entre todos.

Como Kernis (2003) indica, comportar-se autenticamente significa agir de acordo com os próprios valores, preferências e necessidades, em vez de agir meramente para agradar os outros, obter recompensas, ou evitar punições.

Assim, a transparência relacional promove a confiança através da partilha de informações abertamente, opiniões, pensamentos e sentimentos verdadeiros, na tentativa de evitar mostrar emoções impróprias ou potencialmente prejudiciais. Esta dimensão da liderança autêntica envolve ainda a apresentação de alguém genuíno, em oposição a um “*self-fake*”, proporcionando a criação de laços baseados na intimidade e confiança, incentivando os seguidores a ter o mesmo comportamento (Gardner et al., 2005). A necessidade de transparência na partilha aberta de informações é algo essencial ao desenvolvimento da liderança autêntica (Luthans & Avolio, 2003; May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003).

- **Processamento equilibrado da informação**

O processamento equilibrado refere-se a líderes que objetivam analisar todos os dados relevantes antes de chegar a uma decisão (Gardner et al., 2005). Neste contexto, os líderes solicitam vários pontos de vista mesmo que possam colidir com a sua própria opinião (Walumbwa et al., 2008), ou seja, o líder deverá recolher toda a informação de forma imparcial, podendo ter sempre em consideração opiniões e avaliações de outras pessoas, concedendo-lhes essa oportunidade (Avolio & Gardner, 2005).

- **Perspetiva moral interna**

A liderança autêntica envolve uma conduta moral e ética, que se irradia a todos os níveis da organização (Avolio et al., 2004).

Assim, a perspetiva moral interna diz respeito aos padrões morais/éticos internos que guiam o líder e que são usados para autorregular o seu comportamento, baseados nos valores e na ética, em detrimento das pressões organizacionais e sociais. Refere-se a

uma forma interiorizada e integrada de autorregulação (Ryan & Deci, 2003), onde as suas decisões e os seus comportamentos são coerentes com tais valores (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

É então possível afirmar que a liderança autêntica pode fazer uma diferença fundamental nas organizações, ajudando as pessoas a encontrar significado e conexão com o trabalho, compromisso, restauração do otimismo, confiança e esperança, através da promoção de relações transparentes e climas eticamente positivos, promovendo uma estrutura e um ambiente que apoia tanto os líderes como os seus seguidores (Avolio & Gardner, 2005).

2.1.4 Seguidores autênticos

Para uma melhor perceção do construto de liderança autêntica, é necessário ampliar a sua definição e incluir, não só os atributos dos líderes autênticos, mas também a sua relação com os seguidores. No sentido em que a liderança não se faz apenas de líderes, mas porque a liderança é sempre uma relação entre líderes e seguidores.

Assim, o termo autenticidade deve ser aplicado tanto a líderes como a seguidores, e às relações de ambos (Shamir & Eilam, 2005).

Um fator chave que contribui para o desenvolvimento da liderança autêntica é a perceção de autoconsciência do líder, estando ligada à autorreflexão e introspeção que, por sua vez, transmite clareza e concordância em relação aos seus valores, identidade, emoções, motivos e objetivos. Ou seja, influências familiares, experiências educativas e profissionais, bem como desafios marcantes com que se deparam ao longo da vida, como doenças ou morte de alguém muito próximo, podem ativar o desenvolvimento da liderança autêntica, transformando as adversidades em oportunidades de crescimento e de desenvolvimento pessoal. Assim, aprendendo “quem somos” e “o que valorizamos”, os líderes autênticos constroem a sua própria compreensão e um auto sentido que fornece uma base para as suas decisões e ações (Gardner et al., 2005). Então, os líderes autênticos são a âncora para o desenvolvimento de seguidores autênticos e estes devem reconhecer e compreender tais valores, para que se estabeleça uma relação entre líderes e seguidores, tal como pode ser consultado na figura abaixo (figura 1).

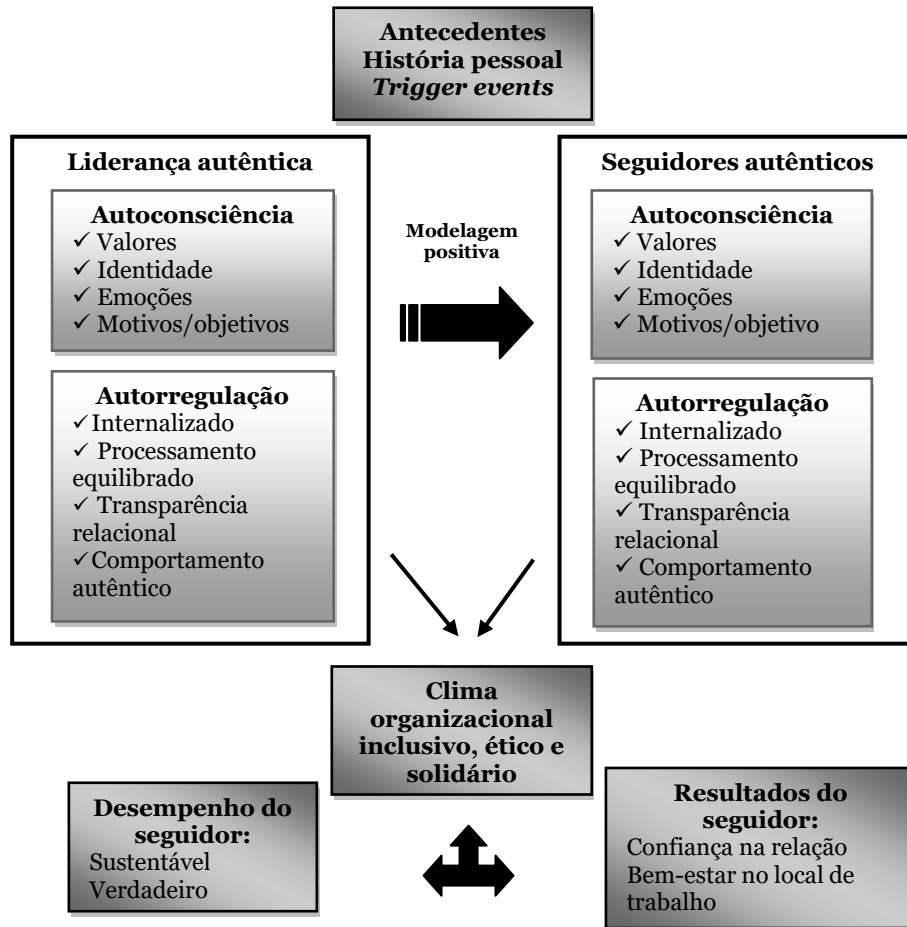


Figura 1. Estrutura conceitual para o desenvolvimento autêntico do líder e do seguidor
 Fonte: Adaptado de Gardner et al. (2005)

Neste sentido, seguidores autênticos são aqueles que seguem os seus líderes por razões autênticas e têm uma relação autêntica com eles (Avolio & Gardner, 2005). Como já referido anteriormente, a liderança autêntica tem impacto positivo nas atitudes, comportamentos e desempenho dos seguidores, pois abrange capacidades psicológicas positivas de confiança, esperança, otimismo e resiliência (Avolio & Gardner, 2005). De acordo com Shamir & Eilam (2005), seguidores autênticos têm um conhecimento real dos pontos fortes e fracos do líder e não o seguem cegamente ou por medo e coação, pressões normativas ou na expectativa de receber recompensas pessoais.

Capítulo 3 – Metodologia

3.1 Metodologia

Uma investigação científica visa contribuir para o desenvolvimento e conhecimento de uma determinada área, da mesma maneira que se tenta atribuir respostas às questões (Tuckman, 2012). “O investigador, partindo das relações entre fenómenos, procura evidências para afirmar, descrever, ou negar fatos” (Almeida & Freire, 2008, p. 19). Deste modo, o investigador deverá selecionar o método que melhor se adapte à obtenção das respostas pretendidas, em função da natureza do seu objeto.

Este estudo adota uma técnica de obtenção de dados de natureza qualitativa, através de um estudo de caso, com aplicação de entrevistas. Os estudos de caso têm vindo a ser utilizados de forma extensiva em pesquisas nas Ciências Sociais e para Yin, (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. O autor reconhece que os estudos de caso são uma abordagem adequada à investigação em contextos organizacionais e sociais e, no geral, representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porquê”, quando o pesquisador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, permitindo a construção de um tratamento holístico.

No sentido de perceber qual o nível de LA dos líderes de um *call center*, sob o seu ponto de vista e quais os efeitos nos funcionários e na organização, considerando ainda a falta de estudos sobre o tema numa perspetiva qualitativa, julgou-se assim ser o método adequado. Uma vez que, segundo Godoy (1995, p.63), “não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimento e ações”.

De acordo com o autor, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatísticos na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesse amplos, que se vão tornando mais diretos e específicos à medida que o estudo se desenvolve e no decorrer da investigação. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenómenos segundo a perspetiva dos participantes. A principal vantagem da abordagem qualitativa em relação à quantitativa diz respeito à profundidade e à abrangência, ou seja, o “valor” das evidências que podem ser obtidas por meio de múltiplas fontes, como entrevistas, observações, análise de documentos, permitindo ao

pesquisador detalhes informais e relevantes dificilmente alcançados com o método quantitativo, além de permitir ainda uma relação mais próxima e sistémica do objeto de estudo, contrariamente à abordagem quantitativa, que procura interpretar determinado objeto de estudo a partir da definição de variáveis que, às vezes, não podem ser totalmente identificadas e analisadas com a aplicação de ferramentas estatísticas (Freitas & Jabbour, 2011).

Por fim, como já mencionado, a presente investigação recorre à técnica de recolha de dados de índole qualitativa, através de um estudo de caso, com a aplicação de entrevistas, mediante uma abordagem subjetivista e indutiva, com uma análise de dados descritiva.

3.1.1 Desenho do estudo e amostra

A investigação restringiu-se aos líderes de uma empresa de *contact center*, na Covilhã, pela acessibilidade e facilidade de contacto e por constituírem uma amostra de profissionais que reúnem as condições pré-definidas: desempenharem funções de responsabilidade ou de liderança em *contact centers*.

Apesar de se tentar alargar o estudo a outros locais da mesma organização, tal ideia não teve o seu consentimento, resultando num número final de 8 entrevistas, num único local, que se classifica como sendo uma amostra de conveniência.

As várias etapas da investigação estão ilustradas na figura 2, que permitem visualizar, de forma pormenorizada, os principais passos realizados durante todo o processo de investigação para o cumprimento dos objetivos previamente definidos.

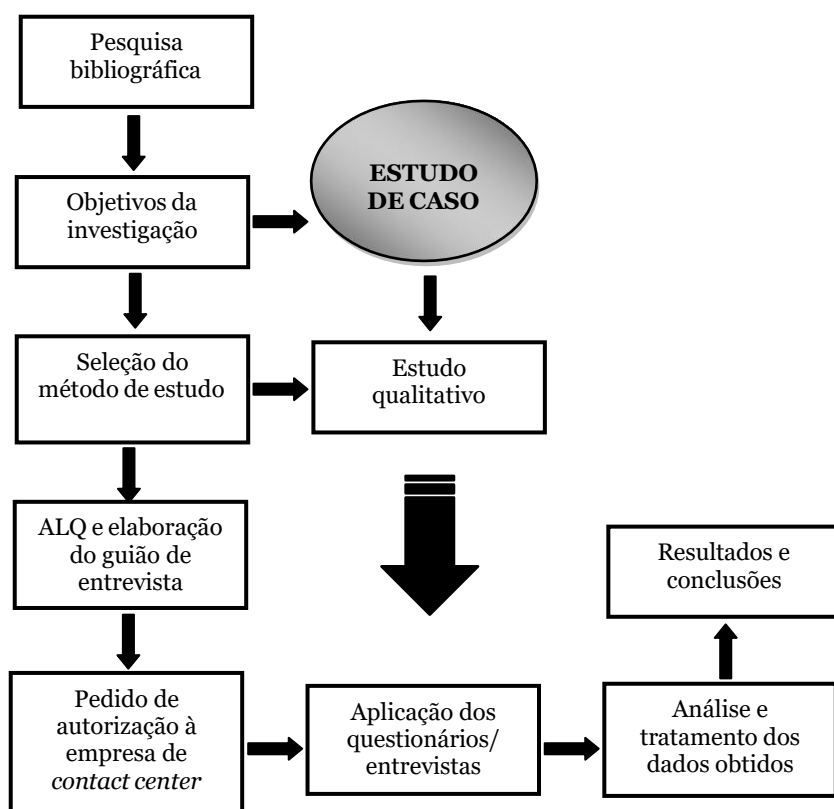


Figura 2 – Etapas da investigação
Fonte: Elaboração própria

Como já foi referido, a amostra foi composta por 8 colaboradores que exercem funções de chefia e/ou liderança, pertencentes aos vários departamentos ou projetos da empresa, tendo à sua responsabilidade um determinado conjunto de trabalhadores, não especificado para cada um dos casos.

Os dados que se seguem traduzem aquela que foi a informação obtida no que concerne aos dados demográficos:

- A amostra é constituída maioritariamente por mulheres com uma percentagem de 63%, enquanto que os homens representam 37%.
- Os participantes pertencem a uma faixa etária que vai desde os 26 até aos 45 anos de idade, sendo que a média das idades é de 34,63, com um desvio-padrão de 4,78.
- Ao nível das habilitações literárias, a maioria dos entrevistados possui licenciatura ou pós-graduação com 75%, ainda assim uma pequena percentagem possui o ensino secundário, até ao 12º ano de escolaridade com 12% e mestrado com 13%.
- A média de antiguidade na empresa é de 9,75 anos, com um desvio-padrão de 2,38. Assim, a maioria dos colaboradores está na empresa à 10 ou mais anos, sendo que fazem parte da mesma desde a sua fundação.
- No que diz respeito aos anos de trabalho em funções de chefia/liderança é apresentada uma média de 7,25 anos, com um desvio-padrão de 2,66.

Sucintamente, apresentam-se na tabela a seguir (tabela 2), os valores supramencionados.

Tabela 2. Caracterização dos líderes que participaram no estudo

Amostra	Frequência (n)	Frequência (%), médias e desvios-padrão
	8	
Gênero	Masculino - 3 Feminino - 5	Masculino - 37% Feminino - 63%
Idades	Até 25 anos - De 26 a 35 anos - 5 De 36 a 45 anos - 3 Acima de 45 anos -	Média - 34,63 DP - 4,78
Habilitações literárias	Até ao 12º ano de escolaridade - 1 Licenciatura/Pós-graduação - 6 Mestrado - 1 Doutoramento -	Até ao 12º ano de escolaridade - 12% Licenciatura/Pós-graduação - 75% Mestrado - 13% Doutoramento -
Antiguidade na empresa	Até 1 ano - De 1 a 4 anos - De 5 a 10 anos - 2 Acima de 10 anos - 6	Média - 9,75 DP - 2,38
Anos de trabalho em funções de chefia/liderança	Até 1 ano - De 1 a 4 anos - 1 De 5 a 10 anos - 7 Acima de 10 anos -	Média - 7,25 DP - 2,66

Fonte: Elaboração própria

3.1.2 Instrumentos de medida

Para uma melhor compreensão, análise e comparação dos resultados, além do guião de entrevista, decidi-se, numa primeira fase, previamente à entrevista, aplicar o instrumento de medida da LA, o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ). Um questionário composto por 16 itens que representam as quatro dimensões do construto (autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado da informação, perspetiva moral interna). Esta escala foi desenvolvida e validada por Walumbwa et al. (2008). O questionário não foi alvo de tratamento estatístico aprofundado, mas serviu de base para interpretação pessoal e perceção dos níveis de autenticidade dos líderes. O questionário foi aplicado aos líderes da empresa por forma a avaliarem a sua própria liderança, através da escala de *likert*, compreendida entre 1 “nunca” e 5 “frequentemente, senão sempre”.

O questionário pode ser consultado em toda a sua extensão no anexo I.

Numa segunda fase, posterior à aplicação dos questionários, no mesmo espaço de tempo, foram realizadas um total de 8 entrevistas.

O guião de entrevista (ver anexo II) foi elaborado, principalmente, com base no questionário de LA, e é identificável a repetição de algumas questões do guião comparativamente ao questionário. No entanto, isso acontece para que se possa efetuar uma comparação e perceber se existe ou não coerência nas respostas dos entrevistados. Com as entrevistas é possível obter respostas e informações difíceis de alcançar apenas com a aplicação do questionário.

Questões relacionadas com a satisfação e a motivação, resultados e desempenho foram também inseridas no guião, para que se possa perceber se existe ou não algum efeito percebido pelos líderes, nos colaboradores e na organização.

Na primeira parte do questionário incluíram-se ainda variáveis como género, faixa etária, habilitações literárias, cargo atual, antiguidade na empresa e anos de trabalho em funções de chefia/liderança, com o objetivo de obter uma caracterização individual de cada participante.

3.1.3 O processo de recolha dos dados

Todos os dados foram recolhidos presencialmente e obtidos através de duas fontes como já referido anteriormente, numa primeira fase foram aplicados os questionários (apresentado no anexo I) e logo de seguida o guião de entrevista (apresentado no anexo II).

Previamente foi requerida autorização à empresa de *contact center* para a realização da investigação através de contactos telefónicos e via *e-mail*, ao qual a responsável prontamente se disponibilizou para ajudar e reunir os interessados em participar no estudo. Foi também enviado um *e-mail* a explicar em que consistia o estudo e todas as especificidades que o mesmo envolvia.

Como tal, foi pedido à empresa que reunissem entre 5 a 10 pessoas que exercessem algum cargo de responsabilidade, ou seja, teriam de deter alguma influência sobre outras pessoas, assim poderiam ser chefes de equipa, supervisores, coordenadores, etc., de qualquer departamento ou projeto. De forma a tranquilizar os participantes, foi-lhes dito que não era obrigatório terem conhecimento acerca do tema, uma vez que o objetivo seria perceber o seu método de trabalho enquanto líder, de que forma encaram e exercem o seu cargo e quais os efeitos do mesmo nos funcionários e na organização.

As entrevistas ocorreram nos dias 4 e 5 de fevereiro de 2020, no período da manhã, à qual se desejava que fossem realizadas pessoalmente, como de facto aconteceram, para ter a oportunidade de explicar pormenorizadamente aos entrevistados os objetivos do estudo, todos os procedimentos associados à recolha da informação, bem como avisar do direito de desistir, a qualquer momento, da sua participação.

Foram tomados todos os cuidados para que o anonimato e confidencialidade de toda a informação fornecida fosse mantido, no sentido de minimizar sentimentos de desconfiança e favorecer a taxa de resposta.

Assim, foi também pedido a cada um dos participantes que assinassem um consentimento informado (que pode ser consultado no anexo III), em como aceitavam participar no estudo e como foram informados de todos os objetivos e procedimentos associados.

O questionário foi aplicado em formato papel antes de iniciar cada entrevista, tendo-se tido o cuidado de manter a correspondência entre os questionários e as entrevistas de cada participante, para que fosse possível fazer a comparação dos mesmos. Assim utilizou-se uma numeração em cada questionário e guião de entrevista. Todos os entrevistados aceitaram a gravação da entrevista, onde foi utilizado o gravador do telemóvel da entrevistadora, após o devido pedido de autorização.

Capítulo 4 – Apresentação e discussão dos resultados

Esta investigação teve como objetivo perceber, através de um estudo de caso, a existência de coerência e/ou incoerência do discurso do líder com a teoria da LA, a fim de se identificar qual o nível de autenticidade dos mesmos, analisando de que forma o líder encara e exerce a sua própria liderança e qual o impacto que a LA causa nos colaboradores e na organização.

4.1 Resultados do questionário da liderança autêntica

Partindo de uma análise geral aos questionários e, depois de obtidos em *excel* os únicos dados considerados necessários ao seu tratamento: pontuações atribuídas, médias, desvios-padrão, valores mínimos e máximos (ver anexo IV), foi possível constatar que os participantes possuem altos níveis de autenticidade, com pontuações, maioritariamente, acima dos 4 valores. Desta forma, a pontuação mais alta foi de 4,81 (DP=0,40), com um valor mínimo de 4 e máximo de 5, pertencente ao entrevistado 6. A pontuação mais baixa foi de 3,69 (DP=1,20), com um valor mínimo de 2 e máximo de 5, referente ao entrevistado 5.

O mesmo processo repetiu-se para as questões dos questionários. Assim, observou-se que as questões 1 (“Digo exatamente o que pretendo dizer”) e 16 (“Compreendo como as minhas ações têm impacto nas outras pessoas”), obtiveram as pontuações mais altas, ambas com 4,88 (DP=0,35).

Por sua vez, apresentam-se as questões 5 (“Mostro as minhas emoções de acordo com os meus sentimentos”) e 10 (“Solicito pontos de vista que desafiem as minhas posições”), com as menores pontuações, com valores de 3,88 (DP=0,99) e 3,75 (DP=0,71), respetivamente.

4.2 Entrevistas

Subsequentemente e, no que diz respeito às entrevistas, a análise foi elaborada seguindo algumas etapas que se consideraram ser adequadas para o processo de compreensão dos resultados. Numa 1ª fase procedeu-se à transcrição na íntegra de todas as entrevistas. Numa 2ª fase procedeu-se à análise de conteúdo das mesmas, dando lugar ao agrupamento das questões em 8 categorias, assim:

Caracterização da liderança (CL) - Questões 1 (“Considera o seu modo de liderar eficaz? Porquê? Há algum aspeto que ainda pode ou deve melhorar?”) e 2 (“Sente que as pessoas que chefia apreciam o seu trabalho e que o chefe deve funcionar como um exemplo a seguir? Eles tendem a segui-lo? Identificam-se consigo?”);

Transparência relacional (TR) – Questões 3 (“Considera que diz exatamente aquilo que pensa em todas as situações, encorajando todos os membros da sua equipa a fazer o mesmo?”), 4 (“Considera que diz sempre a verdade, mesmo que esta seja dura para as pessoas envolvidas?”) e 5 (“Quando sente que comete algum tipo de erro, qual a sua reação?”);

Perspetiva moral interna, ou seja, ética e moral (EM) – Questões 6 (“Considera que mostra consistência entre os seus valores/crenças e a sua atuação prática?”) e 7 (“Costuma dar sempre o seu melhor em todas as suas tarefas ou apenas em situações em que sente especial motivação?”);

Satisfação e motivação (SM) – Questões 8 (“Considera que a remuneração é o único fator de motivação/satisfação dos trabalhadores desta organização? E o no seu caso? É um fator importante/tem pouca importância?”), 9 (“Na sua visão, considera que a sua equipa se sente satisfeita e motivada com o trabalho que exerce?”) e 10 (“Qual considera ser o efeito da sua liderança na satisfação/motivação dos seus trabalhadores?”);

Processamento equilibrado da informação (PEI) – Questão 11 (“Dá oportunidade às outras pessoas de darem a sua opinião em qualquer tomada de decisão? Tem esses pontos de vista em conta mesmo que sejam contrários aos seus?”);

Autoconsciência (AC) – Questões 12 (“Considera que as suas ações têm impacto nos seus trabalhadores? Como?”) e 13 (“Considera usufruir de um bom ambiente de trabalho? Verifica isso com os seus trabalhadores?”);

Resultados e desempenho (RD) – Questões 14 (“Acha a sua forma de chefiar relevante para os resultados da organização? Em que aspetos se verifica essa relevância?”), 15 (“Considera que a sua liderança pode contribuir para melhorar o desempenho dos trabalhadores? Como?”) e 16 (“O que faz concretamente para melhorar os resultados/desempenho da sua equipa?”);

Autoperceção de liderança autêntica (ALA) - Questões 17 (“Por fim, para si, o que significa ser um líder autêntico?”) e 18 (“Considera-se um líder autêntico?”).

Posteriormente, todas as expressões e trechos sublinhados das entrevistas durante a sua leitura, possibilitaram a construção de duas tabelas. A tabela 3 apresenta trechos que indicam coerência com as categorias investigadas. Procurou-se, sempre que possível, selecionar pelo menos um trecho por dimensão e um trecho de resposta para cada um dos entrevistados.

Tabela 3 – Trechos que indicam coerência com a teoria da liderança autêntica

Dimensão	Entrevistado	Questão	Trecho
CL	E1	1	“Quando as pessoas se sentem importantes numa equipa também é fundamental para que os projetos e mesmo a equipa tenham outra rentabilidade (...) Saber ouvir, escutar, aconselhar e apercebermo-nos das dificuldades que as pessoas têm (...) dar importância às pessoas”.
CL	E5	2	“Com palavras como obrigado, um abraço quando a situação assim o permite e também outras palavras de reconhecimento quando é o caso”.
TR	E6	3	“O que penso é o que sei, sem dúvida. As pessoas sabem sempre com o que contar”.
TR	E3	5	“Todos nós cometemos erros, aprendemos com eles”.
EM	E2	6	“Aquilo que me move enquanto pessoa é aquilo que faço ao nível laboral, não mudo de atitude aqui dentro por estar a trabalhar”.
EM	E5	7	“Eu costumo dar o melhor em todas as minhas tarefas, até porque este trabalho motiva-me (...) dou sempre o meu melhor, ou pelo menos tento”.
SM	E1	10	“Vêm-me mais como uma pessoa que os está a orientar do que um chefe, e isso é importante, que as pessoas tenham à vontade para transmitir aquilo que na realidade nós não estejamos a fazer tão bem, para que possamos melhorar também”.
PEI	E7	11	“Sim, porque o meu ponto de vista pode não ser o correto e se calhar preciso de outro tipo de opiniões para pensar de outra forma e "sim ele tem razão no que está a dizer””.
AC	E6	12	“Eu não posso exigir a uma pessoa que não pode chegar atrasado, se eu sou o líder e chego atrasado todos os dias...”
AC	E2	13	“Acho que é o que mais distingue a empresa de qualquer outro concorrente ou outra empresa que produza o mesmo tipo de serviço (...) esse espírito de equipa, trabalho em equipa, e o ambiente que existe lá dentro, acho que é o que faz a grande diferença”.
RD	E3	14	“Tenho bons resultados porque também tenho muita gente na equipa que realmente confia em mim”.
RD	E4	15	“Eu acho que o segredo, digamos assim, é manter uma relação muito próxima com a equipa e ser transparente”.
RD	E1	16	“Se fores um bom ser humano, uma pessoa que saiba ouvir, que dê conselhos, tudo o resto vem por acréscimo. As pessoas fixam aquilo que tu dizes, têm confiança em ti e vêm em ti um amigo”.
ALA	E8	17	“Um líder autêntico... alguém que não fuja dos seus valores, ser sempre a pessoa que é independentemente da opinião dos outros”.
ALA	E2	18	“Um líder tem que se adaptar”.

Fonte: Elaboração própria

Em relação à tabela acima, é possível observar indícios de coerência com todas as dimensões investigadas durante o discurso dos participantes, da mesma forma que todos os entrevistados mostraram sinais de concordância com a teoria. Ainda assim, em menor quantidade, foram também encontrados trechos que revelam sentido de incoerência com as categorias. Alguns desses trechos apresentam-se na tabela 4.

Tabela 4. Trechos que indicam incoerência com a teoria da liderança autêntica

Dimensão	Entrevistado	Questão	Trecho
CL	E5	1	“Tenho uma atitude um pouco bruta com os meus operadores, eu penso que a única forma de chegar a eles e ser mais eficaz é essa. E essa é a minha forma de ser e de trabalhar”.
TR	E5	3	“Nem sempre devemos dizer tudo aquilo que pensamos e eu tenho muita tendência de dizer o que penso. É o meu maior defeito!”
TR	E7	4	“Não é mentir, mas se calhar um pouco mais omitir”.
SM	E3	8	“Todos nós trabalhamos por dinheiro (...) eu também estou cá pelo dinheiro”.
SM	E2; E5	9	“A rotatividade neste tipo de projetos é um bocadinho grande”; “Acho que toda a gente que está aqui a trabalhar neste momento, vem cá com um único propósito, vir ganhar dinheiro. E ganhar o mais possível”.
PEI	E6	11	“Eu sou muito de ideias fixas, se ninguém me provar o contrário daquilo que eu estou a pensar, eu levo a minha avante, independentemente dos pontos de vista”.
AC	E5	13	“Pode ser à-vontade, mas não pode ser à vontadinha. Muitas vezes eles confundem, então é preciso estabelecer um meio termo. Quando é para trabalhar é para trabalhar, quando é para brincar é para brincar. E eu faço questão de separar isso muito bem”.
RD	E6	15	“(…) há pessoas que atuam através do medo e noto que há funcionários sempre a tentar mudar de campanha, ou vão mesmo embora porque não conseguem lidar com isso (...)”
ALA	E6	17	“Tem que conseguir que as pessoas o sigam cegamente”.
ALA	E5	18	“(…) distanciamento pessoal deles (...) sou eu que crio essa barreira que existe, para que não haja abusos de confiança por parte dos operadores, que é uma coisa que me faz muita confusão”.

Fonte: Elaboração própria

Ainda durante a leitura das entrevistas foram encontrados termos indicadores de liderança autêntica ou expressões que indicam comportamentos que um líder não deve adotar, que resultaram no esquema que mostra a figura 3. Assim, de um modo geral, e, através destas expressões, é possível presumir como um líder é, o que faz, atributos positivos e efeitos nas outras pessoas, bem como situações e condutas que deve evitar.

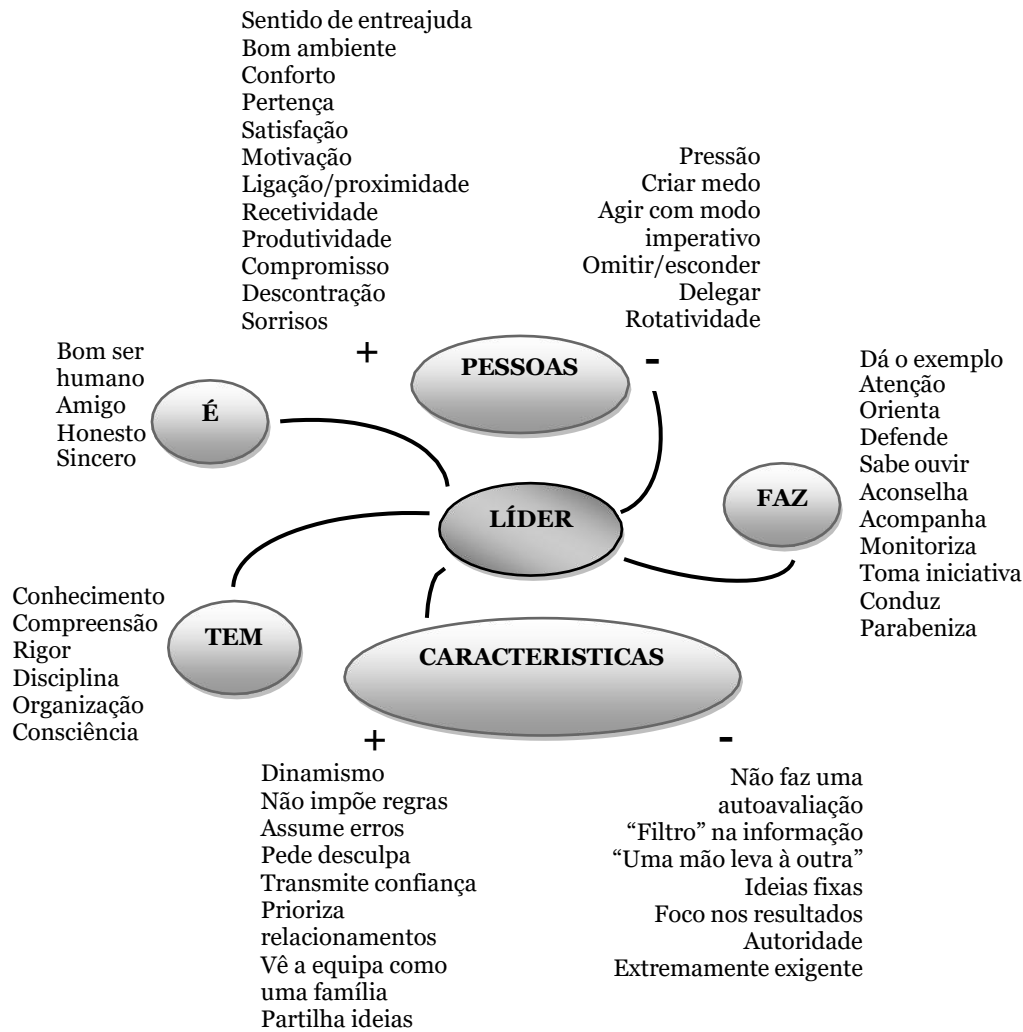


Figura 3. Construção de esquema através de termos indicadores e/ou contrários à LA, usados pelos participantes no decorrer da sua entrevista

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, procede-se a uma análise pormenorizada de cada uma das categorias em estudo referidas anteriormente, tratadas com maior profundidade, que se apresentam no tópico seguinte.

4.2.1 Os líderes

Observando os resultados anteriormente apresentados, é possível afirmar que os participantes possuem, na sua maioria, altos níveis de autenticidade, revelando pontuações altas no ALQ e relatos que indicam coerência com a teoria durante o seu discurso nas entrevistas. Além da caracterização geral dos participantes, a tabela 5 mostra uma descrição individual de cada líder.

Tabela 5. Caracterização individual dos líderes

Entrevistados	Sexo	Idade	Habilitações literárias	Antiguidade (anos)	Anos de liderança
1	Masculino	42	Licenciatura/pós-graduação	11	10
2	Masculino	34	Mestrado	11	7
3	Feminino	35	Licenciatura/pós-graduação	11	9
4	Feminino	32	Ensino secundário	11	5
5	Feminino	33	Licenciatura/pós-graduação	7	5
6	Feminino	39	Licenciatura/pós-graduação	11	10
7	Masculino	36	Licenciatura/pós-graduação	11	9
8	Feminino	26	Licenciatura/pós-graduação	5	3

Fonte: Elaboração própria

Numa análise às variáveis demográficas, no sentido de se aferir se tais dados têm algum efeito nos resultados e, uma vez que não foi usada qualquer ferramenta estatística para o tratamento dos dados, a percepção que existe é que não há correlação das variáveis demográficas com as categorias a ser investigadas. Ou seja, ainda que as pontuações mais elevadas nos questionários tenham sido do grupo feminino, nas entrevistas o cenário difere, pois, o género masculino apresenta mais relatos de coerência durante o seu discurso. O que pode ser explicado pelo facto de os homens se sentirem mais à vontade para falarem abertamente durante as entrevistas. No que toca à faixa etária também não se verifica qualquer relação, uma vez que as idades variam pouco entre si e tanto o entrevistado mais velho como o mais novo mostram sinais de concordância com o comportamento esperado de um líder. O mesmo acontece com as habilitações literárias, pois a grande maioria possui licenciatura/pós-graduação. Relativamente à antiguidade na empresa também não é possível observar qualquer efeito, uma vez que a maior parte dos trabalhadores pertencem à empresa desde a sua fundação, há mais de 10 anos, o que também pode demonstrar comprometimento, por parte do líder, com a organização a que pertence. Destaca-se a entrevistada 5 com maior recorrência de incoerências na entrevista e com a menor pontuação no questionário, pertencendo à empresa há 7 anos e estando a liderar há 5 anos, no entanto, aparentemente, esta variável não determina a sua liderança pois, a entrevistada afirma possuir características peculiares que não vão de encontro às características esperadas de um líder. Por último, quanto aos anos de trabalho em funções de chefia/liderança, existe alguma diversidade nos valores, que variam entre os 3 e os 10 anos de funções de liderança, sendo que a maioria dos participantes tem este cargo à mais de 5 anos, contudo, essa experiência não pressupõe uma melhor liderança, pois existem pessoas

com menos anos de funções de liderança e com altos níveis de liderança autêntica, da mesma forma que, pessoas que têm este cargo à muitos anos, mostraram alguns sinais de incoerência com a teoria estudada.

4.2.2 Caracterização da liderança e autopercepção de liderança autêntica

Não existe uma fórmula ideal para se tornar num líder eficaz, cada líder, de acordo com o ambiente organizacional em que atua, pode criar uma maneira própria para alcançar o êxito. Segundo Griffin & Moorhead (2006, p. 282) “não há explicação simples para o que constitui um comportamento de liderança eficaz – a eficácia do líder varia de uma atuação para outra”. Ainda assim, um líder eficaz numa determinada organização, pode ser ineficaz noutra (Vecchio, 2009).

Grande parte dos investigadores consideram que o termo eficácia, independentemente dos critérios utilizados para a sua avaliação, diz respeito a resultados ou, de forma mais precisa, à comparação entre objetivos/resultados alcançados e resultados/objetivos previstos ou desejados. Para uns a medida adequada é o desempenho ou o rendimento, para outros a satisfação dos membros do grupo ou ainda os resultados que fazem prova de criatividade ou mesmo a intensidade da experiência afetiva (Morin, Savoie, & Beaudin, 1994).

Neste sentido, o objetivo das questões iniciais não foi somente perceber se de facto o líder é ou não eficaz no exercício da sua liderança, mas também entender de que forma os próprios líderes avaliam o modo como está a ser feito o seu trabalho.

Tabela 6. Caracterização da liderança (1)

Questão/ Entrevistado	Considera o seu modo de liderar eficaz? Porquê? (Há algum aspeto que ainda pode ou deve melhorar?)
E1	Sim, considero eficaz, no entanto não conseguimos chegar a toda a gente. Uma coisa que eu não fazia anteriormente, que era dar importância às pessoas.
E2	Depende, estamos num projeto onde existe uma maior rotatividade.
E3	Sim, porque eu acho que trato as outras pessoas como gostava que me tratassem a mim.
E4	Considero-me um líder liberal, não imponho regras. Relativamente aos aspetos que devo melhorar, é a forma como falo para as pessoas.
E5	É eficaz apesar de eu ter a noção que nem sempre sou e faço as coisas da melhor forma, tenho uma atitude um pouco bruta. Portanto esse aspeto é algo que eu também considero que devo melhorar.
E6	É eficaz porque eu não funciono com autoridade e acho que agir dessa forma não funciona. Acho que talvez ainda haja pessoas que eu não sei bem como lidar com elas, considero que este seja um aspeto que eu ainda tenho que melhorar.
E7	Sim, porque eu dou sempre o exemplo primeiro. Todos nós temos sempre aspetos que devemos melhorar.
E8	Sim, os meus resultados falam por si. Os resultados e o ambiente que temos. A falta de paciência é um aspeto que eu tenho que melhorar.

Fonte: Elaboração própria

A tabela acima (tabela 6) mostra que a maioria dos participantes vê de forma positiva a maneira como exerce as suas funções, no entanto, como refere o entrevistado 1, é difícil alcançar toda a gente da mesma forma, pois “*as pessoas são todas diferentes, logo temos que ter abordagens diferentes para cada uma das pessoas com quem estamos a lidar*” (entrevistada 6). Neste sentido, é essencial ter a perceção das dificuldades de cada pessoa, existir acompanhamento, saber ouvir, escutar e aconselhar, pois como afirma o entrevistado 1 “*quando as pessoas se sentem importantes numa equipa, é fundamental para que os projetos e mesmo a equipa tenham outra rentabilidade*”, ou seja, os líderes apresentam uma postura mais humana com os seus liderados, pois priorizam, ouvem, conversam, valorizam as características individuais, promovendo o desenvolvimento do grupo e transformando-o numa equipa de trabalho, obtendo os resultados desejados. No mesmo seguimento, a entrevistada 8 reforça dizendo que “*o facto de me preocupar com as pessoas da minha equipa influencia os resultados*”.

Ainda assim, um líder não atua com base na autoridade, pois “*agir dessa forma não funciona*” (entrevistada 6). A participante refere-se várias vezes ao fator autoridade, afirmando existirem pessoas que lideram através do medo e da pressão, fazendo com que os funcionários mudem de projeto ou cheguem mesmo a sair da empresa e, segundo ela “*se essas pessoas tivessem um bocadinho mais de consciência e deixassem de pensar daquela típica forma de eu quero, posso e mando, poderíamos ter outro tipo de comportamento por parte dos trabalhadores, não teríamos tanta rotatividade ou pessoas a querer mudar de campanha*”.

De acordo com a literatura, um líder pode tornar-se eficaz a ponto de motivar a sua equipa a querer segui-lo sem ter que impor a sua autoridade, mas sim por respeito e admiração. Seguidores autênticos têm um conhecimento real dos pontos fortes e fracos do líder e não o seguem cegamente ou por medo e coação, pressões normativas ou na expectativa de receber recompensas pessoais (Shamir & Eilam, 2005).

Outro aspeto evidenciado que põe em causa a eficácia do líder e a relação entre líder e seguidor é a “*rotatividade neste tipo de projetos*” (entrevistado 2). Os participantes declaram que existe rotatividade pois trata-se de uma campanha de *outbound*³, onde existe um maior *stress* e desgaste a nível emocional e onde, em certos casos, as pessoas não trabalham com gosto, no entanto, um líder que transmite sentimentos de confiança, emoções e otimismo conquista um maior comprometimento e satisfação por parte dos funcionários, que também demonstram menos intenções de rotatividade e fazem um esforço extra, alcançando um melhor desempenho (Avolio et al., 2004).

³ O termo *outbound* indica uma operação na qual os agentes entram em contacto com os consumidores. É bastante utilizado em atividades de vendas, cobrança e recuperação de crédito. Consultado em 18 de abril de 2020. Disponível em <https://totalip.com.br/qual-a-diferenca-entre-inbound-e-outbound/>

Como tal, a entrevistada 6 considera que *“a maneira como eu lidero com os meus funcionários é positiva e permite que eles se mantenham cá”*.

Desta forma, a percepção que existe é que a rotatividade não se prende com as características do líder, mas sim com o tipo de trabalho exercido, pois para o entrevistado 2 *“eu tento mantê-las cá e motivá-las, só que nem toda a gente consegue lidar bem com a pressão e o stress do outbound”*.

Por fim, ao longo das entrevistas vários participantes afirmaram ser fundamental dar o exemplo, *“eu tenho que dar exemplos, não posso exigir se não der exemplos”* (entrevistado 1); *“eu tenho que dar o exemplo”* (entrevistado 2); *“eu dou sempre o exemplo primeiro”* (entrevistado 7) pois, líderes autênticos também estão dispostos a serem os primeiros a fazer qualquer tarefa, assumindo a liderança, mesmo quando há um enorme risco pessoal em fazê-la, criando, desta forma, um modelo de confiança.

Relativamente à segunda questão, a maioria admite que os funcionários apreciam o seu trabalho e se identificam com os próprios líderes, como é possível observar nas respostas dos entrevistados presentes na tabela 7.

Tabela 7. Caracterização da liderança (2)

Questão/ Entrevistado	Sente que as pessoas que chefia apreciam o seu trabalho e que o chefe deve funcionar como um exemplo a seguir? (Eles tendem a segui-lo? Identificam-se consigo?)
E1	Eu acho que sim, noto isso e fico contente quando as pessoas saem da empresa, me vêm na rua e me falam com algum carinho. De início é mais complicado identificarem-se comigo.
E2	Eu não posso dizer “faz isto” e não mostrar a mesma atitude. Eu acredito que a grande parte se identifique comigo.
E3	Sim. E a maioria identifica-se comigo, há sempre uma ou outra pessoa que não, mas a maioria sim.
E4	Sim, claro que sim. No início, algumas pessoas ficam assustadas por virem para a minha equipa, vêm com uma opinião negativa acerca de mim, mas acabam por ficar com uma ideia positiva, e isso é bom, no meu ponto de vista é bom.
E5	Algumas sim, outras não, como em todos os outros trabalhos. As pessoas nem sempre se identificam umas com as outras.
E6	Sim. Vou dar um exemplo, quando eu estava na Vodafone e soubemos que eu ia mudar de projeto, pessoas da minha equipa quiseram vir comigo, sem saberem para onde iam, como ia ser, o que iam fazer.
E7	Sim. Eu noto o à-vontade com que eles estão comigo.
E8	Sim. Às vezes basta olhar para eles para saber se estão a ter um dia bom ou mau ou se estão com algum problema.

Fonte: Elaboração própria

A liderança constitui sempre uma relação entre os líderes e os seus seguidores e, desta forma, desenvolveu-se o conceito de seguidores autênticos, como sendo aqueles que seguem os seus líderes por razões autênticas e têm uma relação autêntica com eles (Avolio & Gardner, 2005). A entrevistada 6 refere que um líder *“tem que conseguir que as pessoas o sigam cegamente”*, revelando um pensamento errôneo pois, como já foi dito anteriormente, liderados seguem o líder por acreditarem e confiarem nas crenças,

valores e convicções que compartilham com ele, ao invés de o seguirem cegamente ou por situações de pressão ou coerção. Contrariamente, a mesma participante afirma ter algum impacto positivo nas pessoas da sua equipa e as mesmas querem estar onde ela está, transmitindo autenticidade e, neste sentido, quanto maior forem os níveis de autenticidade percebidos pelos seguidores, maior será o nível de envolvimento e de identificação (Walumbwa et al., 2008), gerando um maior grau de compromisso e de motivação, conseqüentemente os funcionários tornar-se-ão também mais comprometidos afetivamente com o seu superior, obtendo um melhor desempenho e satisfação no trabalho (Avolio et al., 2004).

Contudo, a entrevistada 5 sente que nem toda a gente aprecia o seu trabalho e que *“as pessoas nem sempre se identificam umas com as outras”*, a própria assume ter uma atitude um pouco bruta com os seus operadores e que essa é *“a única forma de chegar a eles e ser mais eficaz”*, reconhecendo ainda existir da sua parte *“algum distanciamento pessoal deles”*, para que não haja abusos de confiança, segundo a mesma refere. A participante destaca-se com a maior recorrência nos trechos que indicam incoerência com a teoria, sendo que também possui a pontuação mais baixa nos questionários. Ou seja, mesmo que os líderes reflitam seus valores, a cooperação dos seguidores e a sua identificação com os objetivos não é garantida. Surge a necessidade de o líder conhecer-se a si próprio, ser transparente e transmitir os seus valores de forma a que os seguidores os compreendam (Sousa, 2009), pois, são os seus seguidores que autorizam a sua liderança (Goffee & Gareth, 2005). Assim, a sua unidade principal é ser autêntico, em vez de ser eficaz.

Nesta lógica, estas questões remetem-nos para as últimas duas questões das entrevistas, ou seja, a autoperceção de liderança autêntica que cada líder tem. Assim, os entrevistados foram diretamente questionados acerca da sua liderança.

Os participantes responderam sobre o que, na sua opinião, significava ser um líder autêntico (questão 17), e as respostas foram diversas. A entrevistada 4 refere que nem sabe se existe um líder autêntico, mas, no seu ponto de vista, um líder *“é capaz de motivar a sua equipa de forma a que ela consiga atingir qualquer fim”*. Já para a entrevistada 6, um líder é diferente de um chefe, um líder tem carisma e sabe levar a equipa atrás. No mesmo pensamento, a entrevistada 5 afirma *“saber levar uma equipa para o mesmo lado (...) trabalhar em conjunto (...) uma questão de entreajuda”*. Para o entrevistado 2 liderar não é dar ordens, mas conduzir. A entrevistada 8 considera que um líder autêntico é *“alguém que não fuja dos seus valores, ser sempre a pessoa que é independentemente da opinião dos outros”*.

De facto, nenhuma resposta está errada, pois um líder autêntico tem a capacidade de exercer qualquer outro tipo de liderança e, por isso, caracterizam-no como sendo um multiplicador de lideranças (Chan, Hannah, & Gardner, 2005). No entanto, a LA não deriva da sua posição hierárquica nem do poder que lhes é conferido pela estrutura organizacional, mas sim como resultado da sua autenticidade, reconhecimento de si mesmo, das suas qualidades e limitações (Shamir & Eilam, 2005).

Por último, os participantes responderam à questão “considera-se um líder autêntico?” (tabela 8).

Tabela 8. Autoperceção da liderança autêntica (18)

Questão/ Entrevistado	Considera-se um líder autêntico?
E1	Há quem diga que sim.
E2	Se fosse só líder poderia dizer que sim.
E3	Considero!
E4	Não sei se sou um líder autêntico, não sei se posso ser assim chamada, mas considero-me uma líder.
E5	Não!
E6	Sim!
E7	Sim.
E8	Não sei... Não sou eu que tenho que ter essa opinião (...) talvez seja só líder.

Fonte: Elaboração própria

Alguns afirmaram que sim, outros consideram-se apenas líderes pois “*autêntico é uma palavra pesada*” (entrevistada 8), “*quer dizer que é quase 100%*” (entrevistado 2). Ainda assim, a mesma participante que se caracteriza como sendo “*um pouco bruta*” e que afirma manter um distanciamento pessoal dos colaboradores (entrevistada 5), é a mesma que admite não ser um líder autêntico.

Por sua vez, para o entrevistado 1, “*é importante criarmos laços com as pessoas*”, pois a influência que o líder autêntico tem nos seus seguidores provém, essencialmente, da criação de uma relação sólida, significativa e motivacional, bem como da forte identificação pessoal que os colaboradores têm para com o seu líder (Avolio et al., 2004).

4.2.3 Transparência relacional

A transparência relacional é uma das dimensões que constituem o construto da liderança autêntica. A partir da tabela 9, é possível observar que existe consenso nas respostas dos entrevistados, todos eles afirmaram dizerem exatamente aquilo que pensam em todas as situações, da mesma forma que encorajam os membros da sua equipa a fazer o mesmo.

Tabela 9. Transparência relacional (3)

Questão/ Entrevistado	Considera que diz exatamente aquilo que pensa em todas as situações, encorajando todos os membros da sua equipa a fazer o mesmo?
E1	Sempre.
E2	Sim, aliás, sou o primeiro a dar palavra à equipa para perceber quais são os dilemas e problemas que eles têm, para que isso seja resolvido e não seja um entrave àquilo que estão a fazer.
E3	Sim, eu digo aquilo que penso, mas penso na forma como digo.
E4	Eu digo sempre tudo aquilo que tenho a dizer.
E5	Sim, é o meu maior defeito!
E6	Sempre!
E7	Eu tento que seja dessa forma.
E8	Sim.

Fonte: Elaboração própria

Comparativamente com os questionários o cenário repete-se. Na questão 1, “digo exatamente o que pretendo dizer” e na questão 2 “admito os meus erros quando os cometo”, os inquiridos responderam com pontuações de 4 e 5 valores. Contudo, à questão 5 “mostro as minhas emoções de acordo com os meus sentimentos”, os participantes 2, 4, 5 e 7 responderam com a pontuação 3.

Para se alcançar a autenticidade nas relações, os indivíduos precisam de ser verdadeiros na sua relação com os outros (Kernis, 2003; Gardner et al., 2005). E, para o entrevistado 1, *“temos que ser sinceros uns com os outros, quando há alguma coisa a dizer, temos que dizer, não podemos esconder”*. O participante assume ser muito reto e direto, tendo o cuidado de não ofender as pessoas, o mesmo acontece com a entrevistada 3 em que admite dizer aquilo que pensa, mas pensa na forma como diz, para que *“não magoe as pessoas, mas que elas possam perceber”*. A entrevistada 6 também responde com assertividade, reconhece que diz sempre aquilo que pensa mas, conforme responde *“às vezes com um bocadinho mais de medida, mas o que penso é o que sai, sem dúvida. As pessoas sabem sempre com o que contar”*.

A LA propõe que haja uma relação de abertura entre o líder e os seus liderados, a partilha de opiniões, informações, pensamentos e sentimentos com base na transparência deve ser uma característica constante na relação entre ambos. Desta forma, situações constrangedoras e prejudiciais ao relacionamento dos colaboradores com o líder serão evitadas (Shamir & Eilam, 2005).

Com este tipo de abertura relacional, o líder proporciona aos seus funcionários um sentimento de segurança e confiança, que por sua vez sentem que a informação é acessível a todos e qualquer um pode expressar as suas opiniões, que serão aceites e discutidas, independentemente de ir ou não de encontro aos ideais dos seus líderes (Luthans, Zhu, & Avolio, 2006). Neste sentido, o entrevistado 7 declara, *“incentivo-os sempre a explicarem e a dizerem o que pensam ou acham, ou se há alguma coisa que os incomoda ou que não gostaram”*, da mesma forma, a entrevistada 8 afirma que *“eles*

sabem perfeitamente que têm toda a abertura para me dizerem se houve algo que eu disse ou fiz e que eles não gostaram e vice-versa”.

Contudo, para a entrevistada 5, dizer tudo aquilo que pensa é considerado o seu maior defeito, pois para ela, *“nem sempre devemos dizer tudo aquilo que pensamos”*. Porém, de seguida, refere *“honestidade e franqueza acima de tudo”*. Desta forma, existe a percepção de uma certa incoerência no seu discurso, bem como com a teoria, uma vez que a transparência relacional implica apresentar o seu lado verdadeiro (autêntico) aos outros, envolvendo um compromisso com os outros, expondo-se de forma genuína, não fingindo ser outra pessoa, criando laços baseados na intimidade e confiança com os outros, encorajando-os no mesmo sentido (Kernis, 2003). Pelo que, a transparência relacional não deve ser vista como um *“defeito”*.

Relativamente à questão 5 *“quando sente que comete algum tipo de erro, qual a sua reação?”* (ver tabela 10), existe novamente um consenso nas respostas. Os participantes declaram assumir o erro, sem qualquer problema, perante qualquer pessoa.

Tabela 10. Transparência relacional (5)

Questão/ Entrevistado	Quando sente que comete algum tipo de erro, qual é a sua reação?
E1	Facilmente assumo o meu erro e também peço desculpa.
E2	Lido bem com os meus erros.
E3	Eu reajo bem com os meus erros, todos nós cometemos erros, aprendemos com eles.
E4	Digo que erreí.
E5	Tenho noção que erro, posso não admitir logo, mas admito.
E6	Peço desculpa, de imediato.
E7	Admito que erreí.
E8	Saio daqui, penso e, se de facto achar que tive uma má reação, uma má postura ou que erreí, chego e tento remendar a situação.

Fonte: Elaboração própria

A entrevistada 6 menciona *“não tenho qualquer problema em admitir que erreí, nem de mostrar as minhas fraquezas, é com isso que temos que lidar, ninguém é perfeito”*, da mesma forma, a entrevistada 5 assume *“também sei ser humilde o suficiente para reconhecer os meus erros e até pedir desculpa a alguma pessoa com quem eu falhei ou não fui tão agradável”*.

Desenvolver uma cultura em que as pessoas se sintam confortáveis em admitir os seus erros começa no topo, por isso, é fundamental que os líderes promovam um ambiente de sinceridade e honestidade nas organizações.

4.2.4 Perspetiva moral interna

A perspetiva moral interna (ética e moral) representa mais uma dimensão do conceito da LA. A conduta do líder é orientada por elevados padrões morais, baseados nos valores e na ética, em detrimento das pressões organizacionais e sociais. As suas decisões e comportamentos são também compatíveis com os valores demonstrados (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

À questão 6 “considera que mostra consistência entre os seus valores/crenças e a sua atuação prática?”, os participantes foram breves nas suas respostas. O entrevistado 2 considera que *“aquilo que me move enquanto pessoa é aquilo que eu faço ao nível laboral, não mudo de atitude aqui dentro por estar a trabalhar”*. Para a entrevistada 4, *“aquilo em que acredito é aquilo que defendo”*. Particularmente, a entrevistada 6 aborda um momento da sua vida que fez mudar a sua forma de ser e a maneira como encara a vida - a morte do seu pai. Assume *“aquilo em que eu acredito é aquilo que ponho em prática (...) sou mesmo segura das minhas convicções”*. Walumbwa et al. (2008) explicam que os líderes com elevados níveis de autoconsciência e compromisso com eles próprios são mais consistentes. Para os autores, esta liderança moralmente autêntica produz efeitos nos seus funcionários, como a cópia da conduta do líder, estimulando a confiança e reforçando uma identidade social.

O entrevistado 7 refere algo também muito importante, *“tento ao máximo ter em conta o fator humano e não o fator número”*, pois *“muitas vezes as pessoas olham para os trabalhadores deste tipo de organizações como números, ou seja, são números que se têm que traduzir em números para a empresa. Eu não os vejo dessa forma”*.

Analisando os questionários da questão 6 à questão 9, constituintes da dimensão ética e moral, os participantes escolheram pontuações entre os 2 e os 5 valores. Ainda assim, a entrevistada 5 optou por pontuações mais baixas de 2 e 3 valores.

Em relação à questão 7 “costuma dar sempre o seu melhor em todas as suas tarefas ou apenas em situações em que sente especial motivação?” (ver tabela 11), a maioria dos participantes reconhece que dá sempre o seu melhor, ou pelo menos tenta. Contudo, a entrevistada 4 assume *“em todas se calhar não, em todas sei que não dou”* pois *“algumas considero-as mais importantes do que outras (...) tudo o que tem mais peso, eu dedico-me mais”*. No mesmo pensamento, o entrevistado 2 declara *“dedico-me mais àquilo que realmente tem mais impacto à produtividade da empresa”*.

Tabela 11. Ética e moral (7)

Questão/ Entrevistado	Costuma dar sempre o seu melhor em todas as suas tarefas ou apenas em situações em que sente especial motivação?
E1	Dou sempre o meu melhor em todas as tarefas.
E2	Dou sempre o melhor que posso dar.
E3	Sim, em todas, eu acho que sim.
E4	Em todas se calhar não, em todas sei que não dou.
E5	Eu costumo dar o meu melhor em todas as minhas tarefas.
E6	Dou o meu melhor em todas as minhas tarefas.
E7	Tento sempre dar o meu melhor.
E8	Dou o meu melhor em todas as minhas tarefas.

Fonte: Elaboração própria

Um líder dá sempre o seu melhor, em todas as situações. Não procura obter recompensas ou benefícios, ou ter qualquer tipo de reconhecimento. Lidera com o coração e tudo que faz é em prol da organização e dos seus funcionários. Desta forma, a entrevista 5 afirma *“eu costumo dar o meu melhor em todas as minhas tarefas, até porque este trabalho motiva-me”*, a entrevistada 6 reconhece *“dou o meu melhor em todas as minhas tarefas, mesmo que não goste (...) fui educada dessa forma”*. O entrevistado 7 admite ainda não gostar quando as pessoas se desleixam no trabalho e fazem-no a desenrascar pois, essas atitudes podem *“impactar e pôr em causa o trabalho de outras pessoas”*.

4.2.5 Processamento equilibrado da informação

Uma outra característica essencial a um líder autêntico é o processamento equilibrado da informação. Esta dimensão da LA refere-se à necessidade de os líderes analisarem todos os dados antes de tomarem decisões, solicitando diferentes pontos de vista, mesmo que sejam contrários aos seus. Assim, recolhe toda a informação de forma imparcial, tendo sempre em consideração opiniões e avaliações de outras pessoas (Avolio & Gardner, 2005).

Conforme se pode ver na tabela abaixo (tabela 12), a grande parte afirma dar oportunidade às outras pessoas de darem a sua opinião, pois *“somos uma equipa, temos que saber a opinião de toda a gente e toda a gente tem a oportunidade de a dar”* (entrevistada 8).

Tabela 12. Processamento equilibrado da informação (11)

Questão/ Entrevistado	Dá oportunidade às outras pessoas de darem a sua opinião em qualquer tomada de decisão? Tem esses pontos de vista em conta mesmo que sejam contrários aos seus?
E1	Cada vez mais.
E2	Eu dou sempre a possibilidade de as pessoas opinarem sobre o que quer que seja, darem a sua opinião, sugestões, independentemente de ser possível de pôr em prática ou não.
E3	Dou sempre a oportunidade de todos darem a sua opinião e sim, tenho-os em conta mesmo que sejam contrários aos meus.
E4	Eu dou oportunidade às pessoas de darem a sua opinião e tenho esses pontos de vista em conta mesmo que sejam contrários aos meus.
E5	Toda a gente tem direito a dar a sua opinião como é óbvio e eu oiço sempre a opinião das pessoas.
E6	Eu sou muito de ideias fixas, se ninguém me provar o contrário daquilo que eu estou a pensar, eu levo a minha avante, independentemente dos pontos de vista.
E7	Sim, porque o meu ponto de vista pode não ser o correto e se calhar preciso de outro tipo de opiniões para pensar de outra forma.
E8	Sim, se lhes peço a opinião é porque a opinião deles tem importância para mim.

Fonte: Elaboração própria

No entanto, para a entrevistada 6, *“se ninguém me provar o contrário daquilo que eu estou a dizer, eu levo a minha avante, independentemente dos pontos de vista”*, considerando-se uma pessoa de *“ideias fixas”*. Existe, neste caso, a ideia de alguma incoerência comparativamente com os questionários pois, a mesma responde com pontuações de 4 e 5 valores às questões 10 *“solicito pontos de vista que desafiem as minhas posições”*, 11 *“analiso dados relevantes antes de tomar uma decisão”* e 12 *“estou atento aos diferentes pontos de vista antes de tirar uma conclusão”*. A entrevistada 5 admite ainda *“eu oiço-os, concordar ou não já são coisas diferentes”*.

Contudo, segundo os participantes, nem todas as opiniões/sugestões são possíveis de pôr em prática, uma vez que nem todas as decisões passam pelos próprios líderes mas, *“se alguém acha que algo está errado, dá a sua opinião e vê que nem sequer é ponderada a possibilidade de isso ser posto em prática ou não, ou se nem sequer lhe é dada uma justificação, acaba por se desmotivar”* (entrevistado 2). Desta forma, este tipo de atitudes faz com que os colaboradores sintam que as suas opiniões são tidas em conta, incentivando à continuidade de partilha de pontos de vista e informações, promovendo oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento entre colaboradores e os seus líderes (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Os funcionários sentem também segurança e confiança para transmitir novas ideias e dar as suas opiniões sem que existam represálias caso as mesmas sejam contrárias às dos seus líderes (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008).

No geral, comparativamente com os questionários, às questões 10, 11 e 12, os participantes responderam com pontuações entre os 2 e os 5 valores. Sendo que, o valor 2, foi atribuído à questão 10, pela entrevistada 5.

Por fim, o processamento equilibrado da informação está relacionado com o facto de os líderes terem atenção às perspetivas dos outros, tentando nunca distorcer a informação, solicitando pontos de vista que, inclusivamente, sejam diferentes do seu. De acordo com Gardner et al. (2005), o líder, para além de recolher a informação imparcialmente, terá que, em eventos cruciais ou de *stress*, não distorcer, exagerar ou ignorar as avaliações feitas pelos outros, nunca agindo apenas com base na sua opinião.

4.2.6 Autoconsciência

A quarta e última dimensão da LA é a autoconsciência. A autoconsciência refere-se a um líder auto-consciente que reconhece as suas próprias forças e fraquezas e está ciente do impacto que tem sobre as outras pessoas.

No que diz respeito às questões 13, 14, 15 e 16 dos questionários, os inquiridos escolheram pontuações maioritariamente altas, entre os 3 e 5 valores.

Tabela 13. Autoconsciência (12)

Questão/ Entrevistado	Considera que as suas acções têm impacto nos seus trabalhadores? Como?
E1	Sim, eu tenho que dar exemplos, eu não posso exigir se não der exemplos.
E2	Sim claro, tanto as minhas ações, como a falta delas.
E3	Sim, eu acho que sim.
E4	Têm, claro!
E5	Sim, o facto de eu ser assertiva com eles, por exemplo.
E6	Sem dúvida!
E7	Claro que sim!
E8	Sim, obviamente.

Fonte: Elaboração própria

A partir da tabela 13, é possível perceber que os participantes têm noção do quanto as suas acções podem ter impacto nos seus trabalhadores, como refere o entrevistado 2 “tanto as minhas acções, como a falta delas” pois, para ele “o que eu digo ou faço tem sempre impacto neles”.

A entrevistada 8 declara “eu estou sempre disposta a ouvi-los e a falar com eles sobre o que quer que seja, da mesma forma que estou à vontade para desabafar com eles. Todos nós temos as nossas fraquezas”. Um líder autêntico possui consciência sobre si próprio, conhece as suas capacidades e compreende que tem limitações e aceita-as quer para si, quer perante terceiros. Neste sentido, a mesma assume, “eles já me conhecem, sabem como eu sou, como não sou, o que gosto, o que não tolero (...) mas, é com convivências”. Assim, quando um líder se conhece e se aceita, torna-se mais livre de preconceitos e conseqüentemente mais confortável consigo mesmo (Walumbwa et al., 2008), tornando-se mais transparente e aberto na relação com os outros, transmitindo

confiança aos seus seguidores. Deste modo, exhibe um comportamento mais autêntico, refletindo coerência entre os seus valores, crenças e ações.

Quando um líder não revela autoconsciência, torna-se limitada a sua capacidade de autocorreção (Lennick & Kiel, 2009).

A entrevistada 6 afirma, assertivamente, que as suas ações têm muito impacto nos seus trabalhadores, segundo ela *“se eu for uma pessoa que falta, que não respeita ninguém, eu vou dar esse exemplo e abrir asas para que façam e sejam da mesma forma. Eu não posso exigir a uma pessoa que não pode chegar atrasado se eu sou o líder e chego atrasado todos os dias”*. Lennick & Kiel (2009) esclarecem que se nos quisermos tornar líderes eficazes é necessário que os nossos colegas compreendam exatamente as nossas intenções e a razão por que fazemos as coisas que fazemos. Sem autoconsciência continuaremos a ser um mistério para nós próprios, e ainda mais em relação à maneira como somos vistos pelos outros.

Relativamente à questão 13 do guião de entrevista *“considera usufruir de um bom ambiente de trabalho?”*, todos eles afirmaram existir bom ambiente de trabalho e, segundo o entrevistado 2 *“eu acho que é o que mais distingue a empresa de qualquer outro concorrente (...) esse espírito de equipa e ambiente que existe”*. Os participantes referem-se a sorrisos, gargalhadas, descontração, amizades fora do local de trabalho, *“são promotores da empresa”* (entrevistado 7). Para a entrevistada 6, *“falam comigo sobre qualquer assunto sem qualquer tipo de inibição, quer seja de trabalho ou sobre a sua vida pessoal (...) estou sempre disposta a ouvi-los”*. Contudo, para a entrevistada 5 *“pode ser à vontade, mas não pode ser à vontade (...) é preciso estabelecer um meio termo. Quando é para trabalhar é para trabalhar, quando é para brincar é para brincar. E eu faço questão de separar isso muito bem”*.

4.2.7 Satisfação e motivação

A motivação tem sido considerada como um fator importante no trabalho. Sabe-se que a motivação das pessoas é tanto intrínseca como extrínseca e que o líder poderá exercer influência na motivação dos trabalhadores.

Foram realizadas três questões de modo a conhecer a perceção dos líderes acerca da satisfação e motivação dos seus funcionários. Quando questionados se consideram a remuneração o único fator de motivação/satisfação dos trabalhadores (questão 8), as opiniões são semelhantes. Os participantes declaram que a remuneração é um fator importante, mas não é tudo. Para o entrevistado 2 *“tem que existir um equilíbrio (...) também tem que haver uma ligação com as pessoas, boa disposição, proximidade (...)”*, como também *“ambiente de trabalho, condições de trabalho, seguros de trabalho”* (entrevistada 4), *“todas as atividades que envolvam não só o trabalhador,*

mas também a própria família. Desta forma cria-se um sentimento de pertença à empresa” (entrevistado 7).

De facto, segundo Hersey (1976), existe um conjunto de pesquisas que comprovam que, para além da remuneração e das condições de trabalho, as relações interpessoais existentes dentro de uma organização influenciam de forma significativa a motivação, aumentando, continuamente, a produtividade. Além disso, colaboradores que desenvolvam identificação organizacional tendem a aumentar a sua motivação para fazerem um maior esforço e melhorar o seu desempenho (Schaubroeck et al., 2013).

No caso dos próprios líderes as opiniões diferem. Para uns a remuneração é considerada um fator muito importante, pelo que deveriam receber mais para as responsabilidades que exercem. A entrevistada 3 assume *“todos nós trabalhamos por dinheiro”*. Para outros a remuneração é um fator igualmente importante, mas não é só, nomeadamente o gosto pelo que fazem. E, de facto, a remuneração é considerada o principal fator de motivação e de gestão de pessoas dentro de uma organização. O aumento remuneratório faz com que a satisfação e a produtividade de determinado colaborador aumentem (Chiavenato, 2014).

A opinião dos entrevistados relativamente à questão 9 “na sua visão, considera que a equipa se sente satisfeita e motivada com o trabalho que exerce?” é ambígua. Se para uns, os funcionários gostam daquilo que fazem, para outros *“a maior parte trabalha por dinheiro, porque precisa”* (entrevistada 3), pois *“ninguém sonha em vir trabalhar para um call center”* (entrevistada 5), no entanto, apesar de não gostarem, ou porque não se identificam ou porque existe demasiado *stress* e desgaste emocional, fazem-no com o *“maior profissionalismo”* (entrevistada 4).

Quanto à questão 10 “qual considera ser o efeito da sua liderança na satisfação/motivação dos seus trabalhadores?”, as respostas estão explícitas na tabela 14.

Tabela 14. Satisfação e motivação (10)

Questão/ Entrevistado	Qual considera ser o efeito da sua liderança na satisfação/motivação dos seus trabalhadores?
E1	Eu acho que eles me vêem mais como uma pessoa que os está a orientar do que um chefe.
E2	Eu acho que o papel do supervisor é precisamente esse, além de garantir que as coisas são bem feitas, garantir que a equipa que está a coordenar consegue estar motivada e incentivada por aquilo que está a fazer.
E3	Eu tento sempre motivá-los, mostrar-lhes o lado positivo de tudo.
E4	Eu tento sempre dar-lhes motivação (...) sinto reciprocidade da parte deles, falam comigo.
E5	Eu tento pelo menos mudar a sua forma de pensar porque nem sempre todos estamos motivados para o mesmo.
E6	Eu acho que contribuo bastante para que, pelo menos, eles se mantenham cá e não saiam da empresa.
E7	O à-vontade que eles têm para falar comigo sobre outros assuntos que não estejam relacionados ao trabalho.
E8	Estamos sempre todos bem-dispostos, na brincadeira.

Fonte: Elaboração própria

Os participantes não falaram em efeitos concretos, no entanto o entrevistado 2 considera que os seus funcionários *“gostam do motor da equipa”* pois, embora não seja o trabalho de sonho deles gostam de trabalhar na equipa e acabam por fazê-lo com mais vontade. No mesmo sentido a entrevistada 8 assume *“somos uma equipa (...) eles trabalham muito em equipa. E esforçam-se”*. Efetivamente, segundo Carrasco (1995), a aprendizagem cooperativa é vista como mais motivante e interessante do que a aprendizagem individualista, devendo o líder mostrar interesse por cada elemento da equipa. Da mesma forma que o ambiente que se desenvolve no contexto laboral poderá ser mais motivador se houver bom clima de trabalho, otimismo e confiança.

Para o entrevistado 1 o importante é *“criar confiança, ser amigo deles”*, desta forma as pessoas ganham à-vontade para transmitir aquilo que os próprios líderes não estejam a fazer tão bem, podendo assim melhorar também.

O líder deve tornar-se alguém que tenha a capacidade de motivar as pessoas, aproveitando o seu potencial humano e profissional em prol dos objetivos organizacionais, sendo também uma das suas principais funções. Com os colaboradores motivados caminha-se mais facilmente para o sucesso.

4.2.8 Resultados e desempenho

De acordo com Campbell (1990), o desempenho individual dos funcionários diz respeito a um conjunto de ações e comportamentos individuais relevantes para os objetivos das organizações.

Os participantes foram questionados se consideravam a sua forma de chefiar relevante para os resultados da organização (questão 14), à qual todos responderam afirmativamente. Para que existam resultados é necessário, além de outros fatores, ser

“rigoroso e disciplinar (...) ser exigente com o nosso trabalho e com as pessoas que trabalham connosco” (entrevistado 1), pois para a entrevistada 4 “se o facto de ser tão liberal não me trazer resultados de retorno vou ter que aplicar algumas regras”.

A participante 3 assume “tenho muita gente na equipa que realmente confia em mim” e, de facto, um colaborador com maior ligação ao seu líder, tem tendência a ser mais empenhado, alcançando maiores níveis de desempenho (Avolio et al., 2004).

Tabela 15. Resultados e desempenho (15)

Questão/ Entrevistado	Considera que a sua liderança pode contribuir para melhorar o desempenho dos trabalhadores? Como?
E1	Eu acho que sim (...) é importante criarmos laços com as pessoas (...) dessa forma poderei melhorar o desempenho delas.
E2	Pode e é uma das principais formas.
E3	Sim, a minha e a dos meus colegas.
E4	Sim, claro.
E5	Sim, através das minhas sessões de <i>coaching</i> , <i>feedbacks</i> que dou, tudo ajuda para que eles consigam melhorar a sua <i>performance</i> no trabalho.
E6	Sim (...) eu acho que a maneira como lidero com os meus funcionários é positiva e permite que eles se mantenham cá.
E7	Eu espero que sim e tento, como já disse, dar sempre o exemplo.
E8	Sim, porque as pessoas são todas diferentes, então não podemos atuar com todos da mesma forma e é essencial percebermos isso, sabermos como tratar e abordar cada uma das pessoas.

Fonte: Elaboração própria

Em resposta à questão 15 “considera que a sua liderança pode contribuir para melhorar o desempenho dos colaboradores? Como?” (tabela 15), o participante 1 refere que “é importante criarmos laços com as pessoas (...) dessa forma poderei melhorar o desempenho delas”, no mesmo sentido, a entrevistada 4 revela “acho que o segredo, digamos assim, é manter uma relação muito próxima com a equipa e ser transparente”. A mesma considera que existe algo que traz retorno ao nível do desempenho, que é “parabenizar as pessoas”. E, de facto, o reconhecimento por parte do líder é bastante motivador. É importante o líder elogiar um colaborador pelas tarefas realizadas com sucesso pois, quando o elogio vem de um superior, a satisfação aumenta, podendo aumentar a sua predisposição para a tarefa e, conseqüentemente, o seu nível de eficácia. De acordo com Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) os funcionários que estão satisfeitos com o seu trabalho tendem a lidar com as suas tarefas de forma mais responsável e dedicada. Segundo o autor, a satisfação no trabalho também é influenciada pela liderança autêntica, pois líderes autênticos criam laços com os seus seguidores, fazendo-os sentir mais responsáveis e satisfeitos e assim, demonstrar melhor desempenho.

Para o entrevistado 7, ainda que não existam melhorias ao nível dos resultados, *“é visível o esforço que as pessoas fazem. E isso para mim já é uma mais valia”*.

Existem realmente evidências de que a liderança autêntica pode contribuir para melhorar o desempenho dos colaboradores (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009); Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011) e, como diz o entrevistado 2, *“pode e é uma das principais formas”*.

Relativamente à questão 16 “o que faz concretamente para melhorar os resultados/desempenho da sua equipa?”, há uma resposta comum à maioria dos participantes: acompanhamento. Para o entrevistado 2 *“há a necessidade de todos os dias acompanhar quase toda a equipa individualmente (...) perceber, ouvir, moldar o discurso e ver onde cada um está a errar”, “perceber quais são as dificuldades”* (entrevistada 5), dar *“feedback (...) partilhar ideias”* (entrevistada 3), *“mostrar que existem outras técnicas”* (entrevistado 7). O entrevistado 1 revela *“tento ser uma pessoa cada vez melhor”*.

Por fim, os líderes podem influenciar de diversas maneiras a satisfação, a motivação e o desempenho dos membros do grupo. É essencial analisar o ambiente organizacional e adequar-se a ele, pois segundo o entrevistado 2 *“o líder tem que se saber adaptar”*.

Capítulo 5 – Considerações finais

5.1 Conclusão

A percepção dos níveis de liderança autêntica por parte dos próprios líderes e o respetivo confronto com os resultados obtidos através dos instrumentos de mensuração dessa liderança autêntica foi o principal objetivo deste trabalho.

A pesquisa foi realizada através de uma amostra de profissionais de uma empresa de *contact center*, cuja falta de estudos nesta área específica funcionou como uma das justificações para a sua realização.

Inicialmente foi aplicado o instrumento de medida da liderança autêntica, o *Authentic Leadership Questionnaire*, um questionário composto por 16 itens que representam as quatro dimensões do construto (autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado da informação e perspetiva moral interna). Com base nesta primeira avaliação acerca dos níveis de autenticidade dos líderes, prosseguiu-se com a realização de oito entrevistas, a oito líderes, com um total de dezoito questões cada, que se relacionam com as quatro dimensões da LA e ainda a satisfação e motivação, os resultados e desempenho. Com a utilização das entrevistas foi possível obter um conhecimento mais profundo do modo de atuação dos próprios líderes, que dificilmente seria alcançado apenas com a aplicação dos questionários.

Através desta investigação e, com a aplicação do ALQ, foi possível confirmar que os profissionais de *call center* possuem, na sua maioria, elevados níveis de liderança autêntica, concluindo-se que, as dimensões transparência relacional e autoconsciência se destacam com os valores mais altos. Consequentemente, a perspetiva moral interna e o processamento equilibrado da informação apresentam valores mais baixos.

No que diz respeito às entrevistas e, ao longo do discurso dos participantes, várias foram as expressões e citações que indicam autenticidade por parte dos líderes. Todos os entrevistados, em algum momento da entrevista, mostraram evidências de coerência com as dimensões de liderança autêntica anteriormente estudadas.

Contudo, em menor quantidade, foram identificados sinais de incoerência com o previsto na literatura para suportar a liderança autêntica. Exemplos disso destaca-se o facto de não existir uma autoavaliação de si próprio, atitudes impróprias e distanciamento pessoal dos colaboradores, além de que dizer tudo aquilo que se pensa não deve ser visto como um defeito. Admitir trabalhar por dinheiro ou acreditar que o único propósito dos funcionários da organização é ganhar dinheiro também não é um pensamento correto. Uma outra situação é o facto de se presumir que um líder

autêntico deverá conseguir que as pessoas o sigam cegamente, revelando uma ideia errada do que é ser um líder autêntico.

Ainda assim, os entrevistados mostraram que verificam, em outras lideranças, comportamentos que não adotariam, tais como, atuar sob autoridade, pressão ou medo.

Como indícios de coerência evidencia-se o facto de valorizarem as pessoas, preocuparem-se com elas, vendo a equipa de trabalho como uma família. Assertivos, os participantes afirmam dizerem o que pensam em todas as situações, da mesma forma que admitem os seus erros, perante qualquer pessoa. Expressões como entreajuda, compromisso, proximidade, transparência, confiança, honestidade e franqueza estiveram presentes ao longo dos seus discursos. Os participantes revelam esforço e dedicação pelo que fazem, confessando dar o melhor em todas as tarefas, principalmente naquelas que têm mais peso para a empresa ou maior impacto na produtividade. Para os líderes, a remuneração é um fator importante, mas não é só. Proximidade e ligação com as pessoas, ambiente e condições de trabalho são também fatores fundamentais e que influenciam na motivação dos liderados. Para eles, o *feedback* dos funcionários é importante e concedem-lhes a oportunidade de dar opiniões/sugestões pois, desta forma os colaboradores sentem-se integrados na equipa e que fazem parte da organização, ainda que a decisão final passe por outras pessoas. Os participantes reconhecem ainda que as suas ações têm muito impacto nos seus colaboradores e que, por isso, devem dar o exemplo. O bom ambiente de trabalho e espírito de equipa é um fator que distingue a empresa de qualquer outro concorrente. Na opinião de alguns líderes, a “chave do sucesso” passa por criar laços com as pessoas, manter uma relação próxima na base da transparência, saber ouvir, dar conselhos, criar confiança e ser um bom ser humano e um amigo. Além disso, parabenizar as pessoas, é algo que pode trazer retorno ao nível do desempenho, da mesma forma que é essencial saber como tratar e abordar cada uma das pessoas com quem se trabalha.

Por fim, nem todos os participantes que fizeram parte do estudo se consideram líderes autênticos. Alguns assumem-se como apenas líderes e só uma participante admite não ser uma líder autêntica. Mesmo assim, todos eles têm pensamentos válidos acerca do que é liderar.

A informação obtida com esta investigação revela a possibilidade de discriminar líderes autênticos de não autênticos, contudo e, conforme a literatura, a autenticidade não deve ser concebida como uma condição, no sentido em que as pessoas não são totalmente autênticas ou inautênticas. Esta poderá ser encarada de forma contínua ao longo do tempo, podendo atingir-se maiores ou menores níveis de autenticidade. Assim, como mencionado anteriormente, foram encontrados sinais de coerência e de

incoerência com a teoria da liderança autêntica que contribuem para consolidar as proposições existentes até então.

Esta investigação sugere que, escolher líderes com características mais autênticas e/ou instalar programas de treino e desenvolvimento da liderança autêntica (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005) poderá trazer resultados benéficos para qualquer organização. Sendo também responsabilidade da organização encorajar os seus líderes a tornarem-se mais autênticos nos seus estilos de liderança. Do ponto de vista dos recursos humanos, os mesmos devem prestar mais atenção ao processo de seleção dos líderes, com especial incidência na autenticidade dos seus comportamentos.

Ainda que, a liderança autêntica não seja, por si só, suficiente para alcançar os resultados desejados (Avolio et al., 2004), tem uma elevada importância para os objetivos e estratégias organizacionais e, tendo em conta o atual contexto organizacional, as empresas devem implementar estratégias que visem o seu desenvolvimento, em virtude de isso se poder traduzir numa vantagem competitiva (Luthans & Youssef, 2004).

5.2 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Uma das principais limitações está relacionada com a dimensão da amostra, na medida em que se verificou ser limitada e pouco diversificada, não permitindo apurar se as variáveis demográficas têm algum efeito nos resultados. Estudos futuros poderão alargar o seu âmbito de aplicação a uma amostra superior.

Uma outra limitação prende-se com o facto de as entrevistas terem sido aplicadas em uma única organização, impedindo a comparação dos resultados em diferentes organizações. Sugere-se, desta forma, o alargamento do estudo a outras empresas que prestem o mesmo tipo de serviço, bem como a realização das entrevistas aos respetivos liderados, uma vez que a perceção dos níveis de liderança autêntica dos líderes por parte dos seguidores não foi analisada, podendo ser entendido como uma limitação à investigação. Assim seria interessante efetuar a comparação dos resultados obtidos nos líderes com os resultados obtidos nos seus trabalhadores ou liderados.

Por último, seria interessante aprofundar a relação entre os níveis de liderança autêntica e os resultados obtidos pelos líderes no contexto organizacional nos diversos setores de atividade.

Referências bibliográficas

- Almeida, L. S., & Freire, T. (2008). *Metodologia de Investigação em Psicologia e Educação* (5th ed.). Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*, 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*, 801–823.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. (Levy, M. trad.). São Paulo: Atlas.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming A Leader: The Leadership Classic*. New York: Basic Books.
- Berman, M. (1970). *The Politics of Authenticity: Radical Individualism and the Emergence of Modern Society*. New York: Atheneum.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thompson.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, J. D. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Organizational and Industrial Psychology* (pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavalley, L. F., & Lehman, D. R. (1996). Self-Concept Clarity: Measurement, Personality Correlates, and Cultural Boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*(1), 141–156.
- Carrasco, J. (1995). *Técnicas y Recursos para Motivar a Los Alunos* (3rd ed.). Madrid: Ed. Rialp.
- Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impacts. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and*

- development* (pp. 3–42). Amsterdam: Elsevier.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos* (2nd ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7th ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4th ed.). Barueri, SP: Manole.
- Clapp-smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*(3), 227–240.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past : Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, *16*, 475–493.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8th ed.). Lisboa: Editora RH.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The Nature of Leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Erickson, R. J. (1994). Our Society, Our Selves: Becoming Authentic in an Inauthentic World. *Advanced Development*, *27*–39.
- Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, *18*(2), 121–144.
- Freitas, W. R. S., & Jabbour, C. J. C. (2011). Utilizando Estudo de Caso (s) Como Estratégia de Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas e Sugestões. *Estudo & Debate*, *18*, 7–22.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*, 343–372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *22*, 1120–1145.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, *85*(2), 129–138.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. *Revista de Administração de Empresas*, *35*, 57–63.

- Goffee, R., & Gareth, J. (2005). Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership. *Harvard Business Review*, 83, 87–94.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2006). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Ática.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 382–394). London: Oxford University Press.
- Hersey, P. (1976). *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: EPU.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária.
- Hooper, A. & Potter, J. (2010). *Liderança Inteligente - Criar a Paixão pela Mudança* (8th ed.). Lisboa: Actual Editora.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilha, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 171–233). Stamford, CT: JAI Press.
- Hunter, J. C. (2006). Como se tornar um líder servidor. Os princípios de liderança de “O Monge e o Executivo.” *RACRE- Revista de Administração*, 6, 108–127.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader - follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394.
- Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de liderança* (4th ed.). Lisboa: Livros Horizontes.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming relational and Collective Selves and Further Effects on Followers. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (Vol. 2, pp. 67–91). Oxford, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Kernis, M. H. (2003). TARGET ARTICLE: Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychology Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 14(1), 1–26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 38, pp. 283–357). San Diego: Academic Press.
- Kotter, J. P. (2000). *Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da*

- Estratégia*. São Paulo: Campus.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 24–33.
- Lennick, D., & Kiel, F. (2009). *Inteligência moral*. Barcarena: Editorial Presença.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Zhu, W., & Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, 41, 121–132.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31–62.
- Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'Organisation: Théories, représentations et mesures*. Montréal: Gaetan Morin Éditeur.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações - teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 244–270.
- 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*.
- Rost, J., & Smith, A. (1992). Leadership: A Postindustrial Approach. *European Management Journal*, 10(2), 193–201.
- Rothmann, I., & Cooper, C. (2009). *Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of

- Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review Psychology*, 52, 141–166.
- 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 M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 253–272). New York: Guilford Press.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., & Hannah, S. T. (2013). Developing Trust With Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance During Entry. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1148–1168.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schreyer, E. (2010). Why leadership matters. Retrieved November 22, 2019, from <http://www.forbes.com/2010/03/08/leader-business-visionary-forbes-woman-leadership-job.html>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395–417.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational Identity And Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 9–32.
- Sousa, M, F, N. (2009). *A Liderança Autêntica e a Criatividade dos Colaboradores*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16, 419–439.
- Tang, T. L., & Liu, H. (2012). Love of Money and Unethical Behavior Intention: Does an Authentic Supervisor’s Personal Integrity and Character (ASPIRE) Make a Difference? *Journal of Business Ethics*, 107, 295–312.
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and Authenticity*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Tuckman, B. W. (2012). *Manual de investigação em educação: metodologia para conceber e realizar o processo de investigação científica*. (Rodrigues-Lopes, A. trad.). (4th ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434–457.
- Vecchio, R. P. (2009). *Comportamento Organizacional - Tradução da 6ª edição norte-americana*. São Paulo: Cengage Learning.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J.

- (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4–24.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange As A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Followers' Performance And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432.
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438–448.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Pearson.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 66–85.

Anexos

ANEXO I

Questionário de Liderança

Este questionário foi desenvolvido no âmbito da dissertação de mestrado do curso de Gestão, pela Universidade da Beira Interior.

Tem como objetivo recolher a sua opinião sobre alguns aspetos importantes relativamente ao seu trabalho, para fins exclusivamente académicos.

É garantido o anonimato e confidencialidade de todas as respostas, destinadas apenas a tratamento e análise.

Recomenda-se que leia, por favor, atentamente cada pergunta e resposta refletindo a sua opinião pessoal. É de referir que não existem respostas certas ou erradas, mas é de extrema importância que as suas respostas sejam o mais sinceras possível.

Muito obrigada pela sua colaboração, a sua resposta é muito importante!

Parte I – Dados demográficos

Género:

Masculino

Feminino

Faixa etária:

até 25 anos

de 26 a 35 anos

de 36 a 45 anos

acima de 45 anos

Habilitações literárias:

até ao 12º ano de escolaridade

licenciatura/pós-graduação

mestrado

doutoramento

Cargo atual:

Antiguidade na empresa:

até 1 ano

de 1 a 4 anos

de 5 a 10 anos

acima de 10 anos

Anos de trabalho em funções de chefia/liderança:

Parte II

Utilize a escala apresentada para responder a cada afirmação, escolhendo entre 1 a 5, a opção que melhor se adequa, na sua opinião, relativamente à frequência com que adota os seguintes comportamentos enquanto líder.

Selecione a opção escolhida com um x.

	Escala				
	1 Nunca	2 Uma vez ou outra	3 Por vezes	4 Com alguma frequência	5 Frequentemente, senão sempre
Enquanto líder, posso dizer que...					
1. Digo exatamente o que pretendo dizer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Admito os meus erros quando os cometo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Encorajo todas as pessoas a dizerem o que pensam abertamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Digo a verdade “nua e crua”, mesmo que seja “dura”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mostro as minhas emoções de acordo com os meus sentimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. As minhas ações condizem com as minhas crenças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tomo decisões baseadas nos meus valores fundamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Solicito que tomem decisões baseadas nos seus próprios valores fundamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tomo decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Solicito pontos de vista que desafiem as minhas posições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Analiso dados relevantes antes de tomar uma decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Estou atento aos diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Procuo obter feedback das pessoas para melhorar as relações de trabalho entre elas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Tenho noção clara do modo como os outros encaram as minhas capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Sei quando é a altura de reavaliar a minha posição em questões importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Compreendo como as minhas ações têm impacto nas outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obrigada!
FIM

Guião de entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA
<p>Informações da entrevista: Data: Local: Hora de início: Hora de fim: Duração: Com gravação/sem gravação Presencialmente/à distância – plataforma:</p>
<p>Informações do entrevistado</p>
<p>Entrevista:</p> <p>Enquanto líder...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Considera o seu modo de liderar eficaz? Porquê? (Há algum aspeto que ainda pode ou deve melhorar?) 2. Sente que as pessoas que chefia apreciam o seu trabalho e que o chefe deve funcionar como um exemplo a seguir? (Eles tendem a segui-lo? Identificam-se consigo?) 3. Considera que diz exatamente aquilo que pensa em todas as situações, encorajando todos os membros da sua equipa a fazer o mesmo? 4. Considera que diz sempre a verdade, mesmo que esta seja dura para as pessoas envolvidas? 5. Quando sente que comete algum tipo de erro, qual é a sua reação? 6. Considera que mostra consistência entre os seus valores/crenças e a sua atuação prática? 7. Costuma dar sempre o seu melhor em todas as suas tarefas ou apenas em situações em que sente especial motivação? 8. Considera que a remuneração é o único fator de motivação/satisfação dos trabalhadores desta organização? E no seu caso? (É um fator importante/tem pouca importância?) 9. Na sua visão, considera que a sua equipa se sente satisfeita e motivada com o trabalho que exerce? 10. Qual considera ser o efeito da sua liderança na satisfação/motivação dos seus trabalhadores?

11. Dá oportunidade às outras pessoas de darem a sua opinião em qualquer tomada de decisão? Tem esses pontos de vista em conta mesmo que sejam contrários aos seus?
12. Considera que as suas acções têm impacto nos seus trabalhadores? Como?
13. Considera usufruir de bom ambiente de trabalho? (Verifica isso com os seus trabalhadores?)
14. Acha a sua forma de chefiar relevante para os resultados da organização? (Em que aspetos se verifica essa relevância?)
15. Considera que a sua liderança pode contribuir para melhorar o desempenho dos trabalhadores? Como?
16. O que faz concretamente para melhorar os resultados/desempenho da sua equipa?
17. Por fim, para si, o que significa ser um líder autêntico?
18. Considera-se um líder autêntico?

ANEXO III

Consentimento Informado

A presente entrevista faz parte de uma investigação, no âmbito do Mestrado de Gestão, da Universidade da Beira Interior. Visa recolher a sua opinião sobre alguns aspetos importantes relativos ao seu trabalho.

O objetivo do estudo consiste em perceber qual o impacto que a Liderança Autêntica causa nos funcionários e na organização, mas sob uma perspetiva do líder, bem como entender de que forma o líder encara e exerce a sua própria liderança.

A investigação será desenvolvida pela mestranda Diana Isabel Santos Bragança, sob a orientação do Professor Doutor António Nunes, do Departamento de Economia e Gestão.

A sua participação é **voluntária** e implica ainda a resposta a um curto questionário, além da presente entrevista.

Informamos que pode desistir da sua participação a qualquer momento.

Os dados recolhidos destinam-se para fins exclusivamente académicos e é garantido o **anonimato e confidencialidade** de todas as respostas.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade.

Eu,

aceito participar no estudo acima referido e declaro ter sido informado dos objetivos e procedimentos de recolha de dados. Autorizo ainda a utilização dos resultados obtidos, pela minha participação no estudo, para fins de investigação. Mais confirmo que a minha participação foi voluntária, tendo sido informado do direito de desistir a qualquer momento.

Assinatura do participante:

Data: ____/____/____

Assinatura do investigador:

Data: ____/____/____

ANEXO IV

Resultados excel – pontuações, médias, desvios-padrão, valores mínimos e máximos

Questões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Média	DP	Mín.	Máx.
1	5	5	5	5	5	5	4	5	4,88	0,35	4	5
2	4	4	5	5	4	5	5	4	4,50	0,53	4	5
3	4	5	5	5	4	5	5	5	4,75	0,46	4	5
4	5	4	4	5	5	5	4	5	4,63	0,52	4	5
5	5	3	4	3	3	5	3	5	3,88	0,99	3	5
6	5	5	5	5	3	5	4	4	4,50	0,76	3	5
7	5	4	5	5	2	5	3	5	4,25	1,16	2	5
8	4	5	5	5	2	5	4	5	4,38	1,06	2	5
9	4	4	4	5	2	5	4	4	4,00	0,93	2	5
10	4	4	4	4	2	4	4	4	3,75	0,71	2	4
11	4	4	5	5	4	5	5	5	4,63	0,52	4	5
12	3	5	5	4	4	4	4	4	4,13	0,64	3	5
13	4	4	5	5	4	5	5	4	4,50	0,53	4	5
14	3	5	4	5	5	5	4	4	4,38	0,74	3	5
15	4	3	4	4	5	4	4	5	4,13	0,64	3	5
16	4	5	5	5	5	5	5	5	4,88	0,35	4	5
Média	4,19	4,31	4,63	4,69	3,69	4,81	4,19	4,56				
DP	0,66	0,70	0,50	0,60	1,20	0,40	0,66	0,51				
Mín.	3	3	4	3	2	4	3	4				
Máx.	5	5	5	5	5	5	5	5				