



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

MAKE YOUR LEADER GREAT AGAIN:

O efeito mediador do flourishing na relação entre a
liderança autêntica e o desempenho

DANIELA MARTINS COELHO

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR PEDRO MARQUES-QUINTEIRO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR PEDRO MARQUES-QUINTEIRO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Pedro Marques-Quinteiro, apresentada no ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar estes agradecimentos, de forma especial pela pessoa chave de todo este percurso, ao meu orientador, Prof. Pedro Quinteiro. Por tudo aquilo que me ensinou, pela paciência e por todas as palavras que me motivaram e mantiveram à tona. Obrigada pelo apoio e pela confiança depositada em mim. Obrigada por tudo!

Um enorme obrigada ao ISPA e todos os docentes pelos desafios, pelo acolhimento e por todas as pessoas que levo comigo. Os meus sinceros agradecimentos ao Prof. Francisco Cesário, a Professora Ana Moreia, ao Professor Rui Bártolo-Ribeiro e ao Professor Bruno Rodrigues pelas palavras, pelas conversas, pela disponibilidade e, principalmente, pela amizade. Vão estar sempre no meu coração.

Aos enfermeiros que se disponibilizaram em responder a este questionário, o meu obrigado pois sem vocês nada seria possível.

Um obrigada às pessoas mais importantes que este percurso me deu, que o tornaram mais bonito e mais fácil, à Natacha, pelo choro e pelas gargalhadas, pela força e pelo apoio. À Maria, pela transmissão de força e pelas suas palavras sábias. À Andreia e à Filipa Farinho por todo o apoio e amizade. Estão todas no meu coração e vão ficar para sempre!

Uma enorme obrigada à Catarina Carvalho, sem o seu apoio nada disto seria possível, e por estarmos juntas do início ao fim

Aos meus amigos, Miguel Nunes, João Rebelo, Ivan Teixeira e David Tavares, Ana Matos e Ana Martins por me aturarem, por serem a família que eu tive oportunidade de escolher.

À Nara pelos 14 anos de amizade, por fazer parte de todos os momentos mais importantes na minha vida, por me mostrar que é possível conviver com alguém extremamente diferente de nós e mesmo assim sermos unha com carne.

Queria, ainda, agradecer à minha mãe e à minha avó, não há palavras para expressar a minha gratidão. Um enorme obrigada, em primeiro lugar, ao investimento na minha educação, a toda a força que me transmitiram, toda a paciência para aturar o meu feitio, ataques de ansiedade e falta de paciência. Obrigada por nunca me deixarem cair, obrigada pelo esforço enorme que tiveram que fazer para eu chegar onde estou hoje. Sem vocês nada disto seria possível.

Um enorme obrigada ao meu pai, que apesar de não estar presente, ao seu jeito foi uma enorme fonte de apoio e força.

E por último lugar, mas não menos importante, ao Gonçalo, que eu vou amar para sempre.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo não só verificar o impacto da liderança autêntica no desempenho da equipa, mas também explorar o efeito mediador do *flourishing* nessa relação. A amostra é constituída por 33 equipas de enfermagem hospitalar, compostas por 139 participantes com idades compreendidas entre os 22 e os 64 anos ($M=35.49$, $DP=8.97$), sendo que 71.9% dos participantes são do género feminino.

A avaliação da liderança autêntica foi realizada através do questionário de liderança autêntica (ALQ), instrumento desenvolvido e validado por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, e Peterson (2008). O Desempenho foi avaliado com recurso a parte do questionário de eficácia de equipas desenvolvido por Vicente, Soares Rodrigues, e D'Oliveira (2014). Finalmente o *flourishing* foi medido através da *flourishing* Scale adaptada para a população portuguesa por Junça Silva e Caetano (2011).

Os resultados sugerem que não existe uma relação significativa entre a liderança autêntica e o desempenho. A hipótese de mediação desta relação através do *flourishing* também não foi suportada.

Palavras-Chave: Liderança autêntica, Desempenho, *Flourishing*

ABSTRACT

The purpose of this study was not only to verify the impact of authentic Leadership on team performance, but also to explore the mediating effect of flourishing in this relationship. The sample consisted of 33 nursing teams (N = 139 participants), their age ranged between 22 and 64 years old ($M=35.49$, $DP=8.97$), and 71.9% were female.

Authentic leadership was assessed using the authentic leadership questionnaire (ALQ), an instrument developed and validated by Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson (2008). Performance was evaluated using part of the team effectiveness questionnaire developed by Vicente, Soares Rodrigues, and D'Oliveira (2014). Finally flourishing was measured through the flourishing Scale adapted for the Portuguese population by Junça Silva and Caetano (2011).

The results suggest that there is no significant relationship between authentic leadership and performance. The hypothesis of mediation of this relationship through flourishing was also not supported.

Key-words: Authentic Leadership, Performance, Flourishing

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 11 |
| REVISÃO DA LITERATURA..... | 13 |
| Trabalho em equipa em contexto hospitalar | 13 |
| Eficácia em equipas | 14 |
| Liderança em Equipas..... | 17 |
| Tipos de Liderança de Equipas | 21 |
| Liderança Funcional. | 21 |
| Liderança Partilhada. | 22 |
| Liderança Transformacional. | 22 |
| Liderança Transacional..... | 23 |
| Liderança Emergente. | 24 |
| Liderança da Complexidade. | 24 |
| Liderança Autêntica. | 25 |
| Bem-estar | 26 |
| Bem-estar Subjetivo..... | 27 |
| Bem-Estar Psicológico..... | 28 |
| RACIONAL TEÓRICO..... | 30 |
| Liderança Autêntica..... | 30 |
| Flourishing | 32 |
| Desempenho..... | 33 |
| Relações entre as variáveis | 35 |
| MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES..... | 37 |
| MÉTODO..... | 38 |
| Participantes..... | 38 |
| Delineamento | 38 |
| Instrumentos..... | 38 |
| Procedimento | 41 |

| | |
|---|----|
| Agregação de Dados | 42 |
| RESULTADOS | 43 |
| Estudo das Qualidades Psicométricas | 43 |
| Escala de Liderança Autêntica..... | 43 |
| Validade- Análise fatorial exploratória..... | 43 |
| Fiabilidade | 44 |
| Sensibilidade | 44 |
| Sensibilidade dos itens..... | 44 |
| Sensibilidade da Escala e das suas Dimensões | 46 |
| Escala de Flourishing..... | 47 |
| Validade- Análise Fatorial Exploratória | 47 |
| Fiabilidade | 47 |
| Sensibilidade dos itens..... | 48 |
| Sensibilidade da Escala de Flourishing | 49 |
| Escala de Desempenho | 49 |
| Validade- Análise Fatorial Exploratória | 49 |
| Fiabilidade | 50 |
| Sensibilidade | 50 |
| Sensibilidade dos Itens..... | 50 |
| Sensibilidade da Escala..... | 51 |
| Relação entre as variáveis Sociodemográficas e as Variáveis em estudo | 52 |
| Estatística Descritiva das Variáveis em estudo..... | 52 |
| Agregação | 53 |
| Correlações | 53 |
| Teste de Hipóteses | 55 |
| Análises complementares | 56 |
| DISCUSSÃO | 58 |
| Limitações e Estudos futuros | 61 |

| | |
|---|-----|
| Conclusão Geral..... | 62 |
| ANEXO A- Questionário colaboradores | 77 |
| ANEXO B-Questionários Líderes..... | 81 |
| ANEXO C – Tabelas de Frequência das variáveis sociodemográficas | 84 |
| Anexo D - Qualidades métricas da escala de Liderança Autêntica | 85 |
| Anexo E: Qualidades métricas da Escala de Flourishing..... | 95 |
| Anexo F: Qualidades métricas da Escala de Desempenho | 99 |
| Anexo G: Relação entre as Variáveis Socio Demográficas e as Variáveis em Estudo | 103 |
| Anexo H: Correlações | 105 |
| Anexo I: Teste de Hipótese | 106 |
| Anexo J: Análises adicionais | 108 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Respostas genéricas das equipas | 19 |
| Tabela 2: Recursos determinantes no <i>Flourishing</i> | 32 |
| Tabela 3: alfa de Cronbach das dimensões da Escala de Liderança Autêntica | 39 |
| Tabela 4: Alfa de Cronbach da Escala de Desempenho | 40 |
| Tabela 5: Alfa de Cronbach da Escala de <i>Flourishing</i> | 41 |
| Tabela 6: - Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Escala de Liderança Autêntica | 43 |
| Tabela 7: Fiabilidade da Escala de Liderança Autêntica e as suas Dimensões..... | 44 |
| Tabela 8: Sensibilidade dos Itens da Escala de Liderança Autêntica..... | 44 |
| Tabela 9: Sensibilidade da Escala de Liderança Autêntica e as suas Dimensões | 46 |
| Tabela 10: Resultados da Análise Fatorial Exploratória da escala de <i>Flourishing</i> | 47 |
| Tabela 11: Fiabilidade da Escala de <i>Flourishing</i> | 48 |
| Tabela 12: Sensibilidade dos Itens da Escala de <i>Flourishing</i> | 48 |
| Tabela 13: Sensibilidade da Escala de <i>Flourishing</i> | 49 |
| Tabela 14: Resultados na Análise fatorial Exploratória da Escala de Desempenho | 50 |
| Tabela 15: Fiabilidade da Escala de Desempenho | 50 |
| Tabela 16: Sensibilidade dos Itens da Escala de Desempenho | 51 |
| Tabela 17: Sensibilidade da Escala de Desempenho..... | 51 |
| Tabela 18: Correlações entre as Variáveis Sociodemográficas e as Variáveis em Estudo | 52 |
| Tabela 19: Médias, Desvio Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo | 54 |
| Tabela 20: Teste de Hipóteses e Mediação | 55 |
| Tabela 21: Teste de Hipóteses e Efeito de Moderação..... | 57 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Modelo de Investigação | 37 |
|--|----|

INTRODUÇÃO

A liderança é certamente um dos conceitos mais pesquisados numa inúmera variedade de estudos organizacionais (Jesuino, 1987). A recente crise financeira e a conjuntura atual têm contribuído para o levantamento de questões acerca da integridade das práticas organizacionais e da liderança. De facto, nos últimos anos observámos uma expansão bastante significativa das contribuições teóricas e empíricas centradas em investigações de gestão, negócios e organização acerca do tema da liderança.

A investigação acerca da liderança, bem como as teorias que dela advém, são baseadas numa vasta panóplia de disciplinas, nomeadamente, da psicologia (social), sociologia, história, ciências políticas, antropologia, estudos culturais, filosofia, educação, estudos militares, saúde, bem-estar social e estudos religiosos (Jesuino, 1987).

O carácter crítico assumido pela liderança, advém desta ser vista como uma disciplina intelectual, uma área de pesquisa e uma atividade prática na maioria das organizações, independentemente destas se apresentarem em contexto formal e informal, empresarial e pública, civil e militar, histórica e contemporânea, ou "sem fins lucrativos" e voluntários (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).

Devido aos tempos turbulentos em que nos encontramos é fundamental realizar uma revisão das estratégias de desenvolvimento de liderança de forma a atingir os resultados desejáveis, uma vez que a existência de um tipo de liderança positivo leva á reestruturação da confiança, esperança, otimismo, resiliência e significado (Avolio *et al.*, 2004).

É nesta linha de pensamento que este estudo tem como principal objetivo o aprofundamento do conceito de liderança autêntica. Especificamente, pretende-se compreender em que medida os líderes autênticos influenciam os comportamentos dos seus seguidores (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Para além disso será avaliada o impacto deste tipo de liderança em equipas, mais especificamente em equipas hospitalares.

Atualmente, as organizações modernas, direcionam o seu foco para o incremento do trabalho em equipa, com o objetivo de melhorar a sua eficácia e produtividade (Salas, Stagl, & Burke, 2004). Para além disso, o trabalho em equipa impulsiona a inovação, providência a satisfação dos colaboradores, bem como diminui custos de produção, turnover e absentismo (Vicente, Rodrigues, & D'Oliveira, 2014).

No que concerne ao processo de trabalho em equipa na área da saúde, este apresenta algumas especificidades que o distinguem das outras áreas de trabalho, na medida em que o resultado atingido advém de um serviço de ação compartilhada por vários profissionais centrados nas relações interpessoais. Existem, ainda, um conjunto de atividades planeadas, isoladas e sequenciais assentes na cooperação e num cenário dinâmico e instável (Pinho, Abrahão, & Ferreira, 2003).

Espera-se que com esta dissertação exista uma contribuição para um melhor entendimento das variáveis em estudo, quer de uma forma isolada, quer conjuntamente através da análise da sua relação. Deste modo, a presente proposta de investigação tem como objetivo principal a avaliação de uma relação entre a liderança autêntica em equipas e o desempenho da mesma, e perceber se esta relação pode ser mediada pela presença do *flourishing*.

REVISÃO DA LITERATURA

Trabalho em equipa em contexto hospitalar

Com a evolução dos tempos as organizações de saúde, nomeadamente os hospitais, sofreram inúmeras mudanças paradigmáticas que resultaram numa alteração do seu panorama social, político e económico (Strapasson & Medeiros, 2009).

De acordo com Ezziane *et al.* (2012), a área da saúde sofreu melhorias substanciais a níveis de processo e de obtenção de resultados, na medida em que existe uma capacidade mais elevada de realizar as tarefas de forma mais produtiva e em prol do bem-estar do paciente. No entanto, esta capacidade contribuiu para o aumento dos custos e da complexidade do trabalho. Ainda de acordo com os mesmos autores, a atenção dada ao trabalho, dinâmica e interações dos profissionais de saúde deveu-se ao aumento da autonomia, das expectativas do paciente, do ênfase orientado para qualidade e segurança, e, principalmente, pela oportunidade de observação de outras indústrias.

Peres *et al.* (2011) assumem que o desenvolvimento do conhecimento científico colaborou na criação de novas atividades na área da saúde, na medida em que anteriormente, parte da assistência dada aos indivíduos era dada de forma hegemônica pelo médico.

Assim, e de acordo com, Xyrichis e Ream (2008), o trabalho em equipa em contexto hospitalar pode ser conceptualizado como um processo dinâmico que agrupa dois ou mais profissionais de saúde com formação e aptidões ajustadas e complementares, e que partilham objetivos comuns em prol do bem-estar do sujeito. Este processo engloba um elevado esforço físico e mental na avaliação, planeamento e atendimento ao paciente, conseguido através de uma colaboração interdependente, comunicação clara e tomada de decisão partilhada.

Segundo West *et al.* cit. por Ezziane *et al.* (2012) a colaboração e a cooperação em equipas hospitalares ocorrem através de três fatores fundamentais: a definição da função e identidade da equipa, o desenvolvimento de objetivos partilhados e a criação de papéis independentes para todos os membros da equipa.

Ainda de acordo com a mesma autora, os profissionais que integram as equipas hospitalares caracterizam-se pela sua capacidade de compreensão da complexidade do processo Saúde-Doença. A modalidade de trabalho deste tipo de equipas focaliza-se no

estabelecimento de relações entre todos os trabalhadores com o objetivo de realizarem um trabalho integrado que se traduz na eficácia do atendimento prestado.

Eficácia em equipas

Nas últimas décadas, as equipas passaram a ser consideradas um elemento fundamental no funcionamento das organizações. Esta mudança foi facilitada, em grande parte, pelo surgimento de diversos estudos que relatam relações positivas entre o trabalho em equipa, qualidade dos resultados atingidos e serviços oferecidos por uma organização (Gibson, Porath, Benson, & Lawler, 2007)

Deste modo e de acordo com Rico e Tabernero (2011) as equipas podem ser conceptualizadas como um grupo de pessoas que se juntam para realizar determinada tarefa relevante para si ou para a organização, que mantém uma certa independência estável em termos de objetivos, e que gerem e mantêm os seus limites. As equipas oferecem uma vasta diversidade de conhecimentos, atitudes, habilidades e experiência, cuja inclusão favorece a oferta de respostas rápidas e inovadoras a desafios, através da promoção do desempenho e da melhora da satisfação dos constituintes da equipa (Rico & Tabernero, 2011).

Derivada da importância do trabalho em equipa nas organizações surgiram inúmeras revisões teóricas acerca do tema, porém é possível sintetizá-las num grande modelo que serviu de base para outros modelos contemporâneos, nomeadamente o modelo *Input-Processo-Output* (I-P-O) (McGrath, 1964). Este modelo identifica a composição, estrutura e processo das equipas, bem como os principais antecedentes da sua eficácia (Rico & Tabernero, 2011). Este modelo considera, ainda, os fatores organizacionais e situacionais como influenciadores da estrutura da equipa como um todo, afetando as restantes variáveis.

O modelo I-P-O assume que os *inputs* regulam os processos, e estes consequentemente, utilizando mediações ou moderações, conduzem os objetivos da equipa (Vicente *et al.*, 2014). Os *inputs* descrevem fatores prévios que permitem e condicionam as interações dos membros de uma equipa (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Estes são determinados pelas características individuais de cada membro (e.g, competências, personalidade), fatores ao nível da equipa (e.g, estrutura da tarefa, influência por parte dos líderes) e fatores organizacionais que incluem as características da organização, como a cultura e ambiente, e a complexidade da estrutura organizacional. De acordo com Mathieu *et al.* (2008) estes fatores relacionam-se entre si para direcionar os processos da

equipa através da descrição das interações dos membros, interações essas que se direcionam para a realização da tarefa. O Processo, por sua vez, é fundamental para descrever a forma como os *inputs* da equipa são transformados em resultados ou objetivos. Estes resultados constituem o produto da atividade da equipa (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000). Em termos gerais, estes podem incluir o desempenho, em qualidade e quantidade, e as reações afetivas dos membros da equipa como a satisfação, o compromisso e a viabilidade. O modelo I-P-O revelou-se um guia fundamental para vários investigadores, porém sofreu algumas alterações e ampliações (Cohen & Bailey, 1997; Hackman & Morris, 1975; Ilgen *et al.*, 2005; McGrath *et al.*, 2001; Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992).

Grande parte das adaptações deste modelo inclui-o num contexto mais relevante, enfatizando os elementos temporais e dando mais ênfase a aspetos que tenham sido ignorados. Para além disso, este modelo recebeu críticas bastante consideráveis na medida em que postulam que o modelo IPO assume que o processo da equipa é unitário e simplificado. Tal crítica levou ao surgimento de “modelos alternativos que refletem de forma mais correta o funcionamento das equipas como sistemas adaptativos e complexos que operam em contexto mais amplos (por exemplo, uma organização) (Rico & Taberner, 2011, p. 58).

Por exemplo, o modelo CORE de McGrath, Arrow, e Berdahl (2000) destaca o desenvolvimento das equipas ao longo do tempo através da identificação dos seus processos básicos (i.e, construção, operações, reconstruções e relações externas) e como estes se relacionam com o contexto. Por outro lado, surgiu ainda, a abordagem THEDA (Team Holistic Ecology Dynamic Activity) que é aplicada em equipas heterogêneas e procura dividir os aspectos baseados em abordagens acentadas no conhecimento (Cooke, Gorman, & Winner, cit. por Rico & Taberner, 2011).

Surgiu, ainda, o modelo de eficácia *Input-Mediação-Resultado-Input* (IMOI) (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005) que destaca que os resultados das equipas captam a natureza dinâmica da mesma dando destaque às influências cíclicas entre os *inputs*, processos e *outputs*.

Neste modelo, o contexto organizacional é representado através do suporte que este fornece às equipas manifestando-se através dos sistemas de gestão de recursos humanos (e.g, treino, avaliação de desempenho e incentivos) e através do diagrama organizacional que deve espelhar e permitir a relação entre as equipas de trabalho e as equipas organizacionais. Esta relação deverá funcionar como um todo, através da articulação de

fluxos de informação e coordenação. Para além disso, a organização deverá manifestar o seu suporte através do seu clima organizacional, que deverá ser caracterizado por um clima de apoio às equipas que desta fazem parte (Rico & Taberner, 2011).

Kozlowski e Ilgen (2006) integraram estas abordagens num modelo multinível de eficácia, e consideram que as equipas atuam enquanto sistemas multinível divididos em individual, equipa e organizacional. As mesmas são orientadas para os processos relevantes para a realização das tarefas e possuem uma capacidade de evolução ao longo do tempo. Para além disso, os autores assumem que as equipas constituem fenómenos emergentes que resultam de padrões de interação regulares e repetidos entre os seus membros.

Ao longo do tempo, vários investigadores descreveram a eficácia e os *outputs* das equipas destacando diferentes critérios, por exemplo, Hackman, cit. por Vicente *et al.* (2014) considerava que a concretização dos resultados, a viabilidade e os *outputs* da tarefa são factores e indicadores fundamentais para avaliar a eficácia das equipas. Por outro lado, Champion, Medsker, e Higgs (1993) utilizaram indicadores de produtividade, e julgamentos da gestão e satisfação dos membros da equipa. Salas, Stagl, e Burke (2004) assumiram uma perspectiva multinível, onde consideraram como indicadores de eficácia as mudanças dos membros (e.g, atitudes e motivações), as mudanças ao nível da equipa (e.g, novas regras ou novos processos) e o desempenho da equipa, verificando os seus erros, custos, qualidade e quantidade de tempo despendido numa tarefa.

Hackman (1987) postulou que a avaliação da eficácia de uma equipa pode ser realizada através do seu desempenho, a viabilidade da equipa e a qualidade da experiência grupal.

No caso do desempenho este refere-se à “quantidade ou qualidade dos resultados ou, ainda, à discrepância entre o nível de desempenho alcançado e os objetivos estabelecidos modo como estas são executadas “ (Vicente *et al.*, 2014, p. 4). De acordo com Marks, Mathieu, e Zaccaro (2001) um desempenho elevado emerge quando as equipas estruturam os objetivos e atividades, tendo em conta a gestão de relações interpessoais.

Para além do desempenho, Aubé e Rousseau (2005) salientaram a viabilidade da equipa e a qualidade da experiência grupal como indicadores de eficácia. Deste modo, a viabilidade da equipa corresponde a capacidade de adaptação às mudanças internas e externas e à probabilidade dos membros das equipas continuarem a trabalhar juntos no futuro. No decorrer da existência de uma equipa, os membros desta lidam com inúmeras mudanças (e.g, trabalhar com novos equipamentos; integração de um novo membro), o que permite um aumento da viabilidade da equipa, uma vez que o compromisso com um

objetivo implica a que os sujeitos persistam diante dessas mudanças (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981). Desta forma os elementos da equipa que estão altamente comprometidos com os seus objetivos impoem medidas para lidar com as mudanças internas ou externas de forma a alcançar os resultados esperados (Aubé & Rousseau, 2005).

A qualidade da experiência grupal diz respeito ao clima social dentro da equipa, sendo que este deverá ser positivo (McGrath, 1991). A utilização deste indicador permite avaliar os membros da equipa que desenvolveram e conservaram relações positivas quando realizavam determinadas tarefas (Aubé & Rousseau, 2005).

Este critério é baseado na noção de McGrath (1991) referente ao bem-estar da equipa, que é conceptualizado como a manutenção da interação positiva entre os membros da equipa (Aubé & Rousseau, 2005).

Deste modo, de acordo com Rico e Tabernero (2011). as abordagens teóricas emergentes consideram que as equipas são sistemas complexos, cujo a eficácia está dependente das interações entre os diferentes *inputs*, processos, estados emergentes, mediadores e *outputs*.

O desenvolvimento de estudos empíricos acerca dos estados emocionais emergentes e do desempenho enquanto indicador são escassos, pelo que o presente estudo irá focar-se apenas neste último (Vicente *et al.*, 2014).

Liderança em Equipas

A pesquisa acerca do papel da liderança na promoção do sucesso das equipas sofreu inúmeros desenvolvimentos na última década. O surgimento de vastas investigações neste âmbito está diretamente relacionado com a crescente utilização de equipas nas organizações (Morgeson, DeRue, & Karam, 2009).

A estruturação de uma equipa tornou-se algo fundamental para as organizações, sendo que estas de uma forma direta ou indireta utilizam o trabalho direcionado para as equipas. De acordo com Martin e Bal (2006) a proliferação de investigações relativa a equipas pode ser explicada através de um estudo realizado pelos mesmos autores onde cerca de 90% de CEO's concordaram com a afirmação de que "as equipas são fundamentais para o sucesso organizacional".

Para além do trabalho em equipa, também o papel da liderança na configuração das mesmas foi alvo de várias investigações. A título de exemplo, Wageman (2001) explorou a forma como os líderes, através do *coaching*, podem auxiliar os membros de uma equipa

em diversas atividades. Deste modo, Wageman concluiu que os líderes, enquanto *coaches* eficazes, influenciam de forma mais positiva os processos da equipa do que aqueles que não utilizam este tipo de ferramenta.

De acordo com Zaccaro, Rittman, e Marks (2001) a liderança em equipas é representativa da terceira característica do desempenho efectivo das mesmas. A maioria das equipas contém sujeitos que são os principais responsáveis pela definição dos objectivos das equipas e pela sua estruturação, sendo que esses existem, da mesma forma, em equipas de autogestão. No entanto, o sucesso do líder na definição das direcções da equipa e na organização da mesma, contribui significativamente para a eficácia.

Os mesmos autores assumem ainda que as teorias de liderança anteriores focadas nas equipas tendem a concentrar-se nos líderes e como estes influenciam os seus subordinados, sem dar a atenção necessária de como a liderança promove a integração de acções subordinadas, isto é, como os líderes promovem os processos da sua equipa.

De acordo com Burke *et al.* (2006) as investigações acerca da liderança em equipas baseiam-se em abordagens funcionais onde as funções principais do líder têm de contribuir para a satisfação de necessidades dos membros da equipa.

Dentro destas abordagens o líder é tão eficaz quanto a sua capacidade de assegurar a conclusão de todas as funções críticas relacionadas com as tarefas, bem como a manutenção da sua equipa (Burke *et al.*, 2006). Apesar de não ser necessário que as funções da liderança estejam a cargo de uma única pessoa, o individuo responsável deve assegurar que as mesmas sejam realizadas da melhor forma possível. À luz desta abordagem a liderança de equipas pode ser caracterizada como um processo dinâmico direccionado para resolução de problemas sociais através de respostas genéricas. Estas respostas genéricas podem ser divididas em quatro grandes categorias (ver tabela 1). Sendo que a primeira corresponde à pesquisa e estruturação de informações, a segunda diz respeito ao uso dessas informações na resolução de problemas, a terceira resposta direcciona-se para a gestão de recursos pessoais, e finalmente a quarta resposta diz respeito à gestão de recursos materiais (Fleishman *et al.*, 1991).

Tabela 1:

Respostas genéricas das equipas

| Funções da Liderança | Definição |
|--|---|
| Pesquisa e estruturação de informações | Pesquisa sistemática, aquisição, avaliação e organização da informação acerca dos objetivos da equipa e operações |
| Utilização da informação na resolução de problemas | Utilização da informação, obtida nos limites de abrangência do líder, na resolução de problemas imediatos |
| Gestão de recursos pessoais | Aquisição, Atribuição, desenvolvimento e motivação dos recursos pessoais, bem como a utilização desses recursos para promulgar o desenvolvimento e a monitorização do progresso da equipa |
| Gestão de recursos Materiais | Obtenção e atribuição de recursos materiais, bem como a utilização desses recursos para promulgar o desenvolvimento e a monitorização do progresso da equipa |

Por outro lado, Hackman (2002) examinou a liderança em equipas através de outra perspetiva, baseando os seus estudos nas condições que os líderes conseguem criar para facilitar a eficácia da sua equipa. Para o autor a eficácia da equipa ocorre quando as seguintes condições surgem em simultâneo: (1) a equipa tem de ser real, entende-se por real toda a equipa que possui limites e objetivos claros, que possui uma autoridade específica gestora dos processos de trabalho e onde ocorre uma fraca rotatividade de membros; (2) as equipas têm de possuir uma direção convincente e corretamente estabelecida, ou seja, refere-se à direção que é vista como desafiadora e clara; (3) as equipas devem estar assentes numa estrutura possibilitadora, estrutura essa que é criada pela forma como o trabalho é projetado, a promoção de normas fundamentais e pela organização eficaz da equipa; (4) as equipas devem ser apoiadas pelo contexto organizacional em que estão inseridas, através da implementação de sistemas de recompensas e sistemas de informação; e (5) as equipas devem ser alvo de um *coaching* especializado providenciado pela liderança, fomentando a motivação e desenvolvimento dos membros da equipa.

De acordo com Morgeson *et al.* (2009) para se obter uma compreensão dos processos de liderança em equipas é necessária ter uma ideia geral do seu funcionamento. Através desse conhecimento é possível articular o papel da liderança na incitação da eficácia da equipa. Este foco permite diferenciar os modelos de liderança de equipas dos modelos de

liderança mais tradicionais devido à visão da equipa como uma unidade. Sendo que o trabalho em equipa é caracterizado por ciclos recorrentes de interação mutuamente dependentes.

Estes ciclos de atividades de acordo com o mesmo autor podem ser divididos em duas fases distintas, sendo essas: A Fase de transição onde as equipas participam em atividades de avaliação e estruturação com o fim a atingir os objetivos previamente definidos; e a Fase de ação, onde as equipas realizam atividades que contribuem ativamente para a consagração desse mesmo objectivo. Ao longo do tempo as equipas alternam entre a fase de transição e a ação, criando ciclos desempenho que irão originar ações coletivas.

As necessidades que emergem na fase de transição, e onde o líder tem de atuar, incluem um planeamento ao nível da equipa onde os objetivos gerais são delineados, onde são estabelecidas metas, onde são desenvolvidas normas de equipa positivas, onde é decidido uma estratégia direcionada para o desempenho e onde é clarificada a distribuição de conhecimento dentro da equipa. Por outro lado, na fase de ação, as necessidades são direcionadas para monitorização de produção dentro e fora da equipa, são realizadas ações de coordenação envolvimento a comunicação e um controlo de comportamentos (Morgeson *et al.*, 2009). Adicionalmente, durante as fases em cima descritas, os processos interpessoais devem ser geridos, tendo sempre em conta a promoção da motivação dos membros da equipa, o estabelecimento de alguma segurança psicológica, bem como a gestão de emoções e conflitos que podem ocorrer.

De acordo com Morgeson *et al.*, (2009) as fontes de liderança podem ser conceptualizadas com base no locus de liderança e a formalidade da mesma, estas dimensões coabitam entre si para produzir bases distintas de liderança de equipas. A primeira diz respeito ao locus da liderança que determina se o líder é membro da equipa e, conseqüentemente participa ativamente no ciclo de tarefas da mesma (interno), ou se o líder não é membro da equipa e não participa nas atividades diárias da mesma (externo). A segunda dimensão diz respeito à formalidade da liderança que pode ser caracterizada como formal na medida em que o líder é o espelho do desempenho da equipa e formaliza-o na organização. Por outro lado, pode ser caracterizada como informal quando não existe responsabilidade direta da liderança no desempenho da sua equipa.

A liderança interna e formal é caracterizada por Líderes formalmente designados que são membros da equipa e que são designados de Líderes de equipa ou gestores de projeto. Em contrapartida, a liderança externa e formal caracteriza-se por líderes que não executam as tarefas diárias da equipa e não são membros efetivos da mesma.

De outro modo, a liderança interna e informal surge quando as responsabilidades da liderança são divididas entre os membros da equipa ou quando algum destes emerge, informalmente, como líder. Por fim, a liderança informal emerge quando os indivíduos, externos à equipa, procuram satisfazer as necessidades críticas da mesma.

Ao identificar as diferentes fontes de liderança supracitadas são reconhecidos os aspetos desafiadores de estudar a liderança em equipas. Uma vez que, em primeiro lugar, estas fontes, pouca ou nenhuma atenção recebem por parte de investigadores. E em segundo lugar, esses investigadores tendem a estudar a liderança de equipas com base numa única perspetiva não pondo a hipótese de que a liderança de equipas possa assumir mais do que uma fonte em simultâneo (Morgeson *et al.*, 2009).

Na secção seguinte é procurado fundamentar como as diferentes fontes de liderança de equipas podem desempenhar diferentes funções de liderança.

Tipos de Liderança de Equipas

Liderança Funcional.

A liderança em equipas pode ser vista como orientada para a satisfação das mesmas de forma a promover a sua eficácia (Burke *et al.*, 2006). Aquele que assume a responsabilidade de satisfazer a necessidade de uma equipa pode ser visto como seu líder. Esta visão é consistente com a teoria funcional que consiste no modelo de liderança de equipas proeminente e reconhecido (Fleishman *et al.*, 1991; Hackman & Walton, 1986; Zaccaro *et al.*, 2001).

A teoria de liderança funcional, de acordo com Morgeson *et al.* (2009), sugere que o papel do líder deve direcionar-se para aquilo que deve ser executado para satisfazer as necessidades do grupo. Assumindo que a liderança em equipas é, fundamentalmente, orientada em torno da satisfação das necessidades críticas da equipa.

A liderança é, desta forma, o fio condutor através da qual as necessidades dos membros da equipa são satisfeitas, independente do tipo de liderança em questão. A investigação acerca da liderança funcional teve como principal atenção as necessidades ou funções da equipa, sendo que descartou, de alguma forma, qual a forma específica de liderança podia satisfazer essas mesmas necessidades (Morgeson *et al.*, 2009).

De acordo com Cartwright e Zander cit. por Lord (1977) o comportamento funcional é intrínseco e é direcionado para a concretização de metas e estruturação da equipa.

Porém, de acordo com Lord (1977), esta definição não é operacional na medida em que não se tem em conta as várias funções da liderança. De acordo com o mesmo autor, uma abordagem operacional seria aquela onde se define liderança funcional como um conjunto geral de funções da liderança onde a sua instrumentalidade varia de acordo com a tarefa ou situação. Esta abordagem permite assim a resposta em simultâneo de duas questões principais, sendo essas: A relação do comportamento funcional com as perceções de liderança e influência social e a relação do comportamento funcional com o desempenho, tendo sempre em conta a variância das características da tarefa (Lord, 1977).

Sob outra perspetiva, McGrath cit. por Santos, Caetano, e Jesuíno (2012) a ação de um líder funcional consiste em funções de monitorização que promovem a previsão e deteção de sinais problemáticos para a equipa, bem como a promoção de intervenções necessárias para a resolução de problemáticas quanto estas tendem a emergir.

Liderança Partilhada.

O estudo do comportamento dos líderes concentra-se maioritariamente no comportamento de um líder específico nomeado ou eleito por algum grupo ou organização (Bass & Bass, 2008). Contudo, isto não quer dizer que a liderança não possa emergir de outro contexto ou ser demonstrada por outros membros para além do líder oficialmente designado (Pearce & Sims Jr., 2002)

Carson, Tesluk, e Marrone (2007) definiram liderança partilhada como uma propriedade emergente das equipas e que resulta da distribuição da liderança ou da sua influência por vários membros da mesma. Carson *et al.* propõe que a liderança partilhada ocorre quando existe influência mútua entre os membros de uma equipa, e com impacto nas interações entre os membros da equipa o desempenho da mesma (Day, Gronn, & Salas, 2006). A liderança partilhada traduz o papel do líder que se encontra hierarquicamente fora de uma equipa, porém tem autoridade formal sobre a mesma sendo responsável pelos seus resultados (Pearce & Sims Jr., 2002)

Liderança Transformacional.

As organizações carecem de sujeitos focados, comprometidos e capazes de adotarem comportamentos autênticos, criativos e de cidadania (Rego, Cabral-Cardoso, Cunha, & Cunha, 2007). Porém, a conjuntura atual tende a deteriorar a base de fertilização da qual

os comportamentos de cidadania emergem (e.g, Contratados psicológicos, confiança, sentido psicológico de comunidade de trabalho, apoio organizacional percebido, justiça e satisfação).

De acordo com Rego *et.al* (2007), com o objetivo de colmatar a falta destes comportamentos de cidadania surgiu a liderança transformacional. Esta refere-se ao processo através da qual os líderes suscitam o empenho dos seus seguidores e influenciam estes a ultrapassar os seus interesses materiais em prol dos objetivos da organização.

A conceptualização do conceito de liderança Transformacional deveu-se a Burns (1978). Segundo o autor, o processo transformacional posiciona os líderes e os seguidores em patamares elevados de moralidade e motivação (Rego *et al.*, 2007). Estes líderes apelam à consciência dos seus seguidores promovendo ideias de justiça, liberdade e paz. A liderança transformacional é conceptualizada através dos efeitos que tem nos seus seguidores, nomeadamente: sentimentos de confiança, admiração, lealdade e respeito (Rego *et al.*, 2007). O líder consegue o surgimento destes sentimentos através de três vias fundamentais: (1) Influência os seus seguidores a terem consciência da importância dos objetivos; (2) induz um sentimento de exclusão dos seus interesses materiais em prol da equipa ou organização; (3) e ativa as suas necessidades de ordem superior.

De acordo com Strapasson e Medeiros (2009), e no caso das equipas, o líder transformacional segue-se por aquilo que é ideal, inspira e motiva os sujeitos e as equipas a transcender os seus interesses em prol do sucesso da organização. Este tipo de líder tem a capacidade de entusiasmar e estimular as equipas a atingir níveis de máximo rendimento de forma a atingir os objetivos estipulados.

Liderança Transacional.

Os Líderes transacionais são caracterizados por representarem sujeitos que enfatizam o trabalho padronizado e tarefas diretas (Couto-de-Souza & Tome, 2008). O ponto principal está no terminar das atividades, com recompensas ou penalizações, com o objetivo de influenciar e fomentar o desempenho dos colaboradores.

Bass foi também o impulsionador da investigação acerca da liderança transacional, descrevendo-a como aquela que realiza uma transação entre líderes e seguidores, recompensados com base no seu desempenho nas tarefas. Os reforços dados por estes líderes podem ter um carácter material ou figurativo, imediato ou posterior, parcial ou total (Couto-de-Souza & Tome, 2008).

De acordo com, Jogulu e Wood (2006) este estilo de liderança depende do poder do líder, sendo que os autores identificaram os estilos de liderança *laissez-faire*, gestão por exceção, e recompensa contingente como os principais tipos de liderança transacional. Muitos estudos referentes ao conceito de liderança transacional eliminam o estilo *laissez-faire*, por atentar que este revela uma ausência de liderança.

Liderança Emergente.

Grande parte dos estudos acerca da liderança emergente concentram-se nos comportamentos dos membros da equipa e na quantidade de interação social entre os mesmos (Kickul & Neuman, 2000). Por exemplo, diversas investigações demonstraram que a quantidade de interação verbal encontra-se fortemente relacionada com as percepções de liderança emergente (Lord, 1977, Morris & Hackman, 1969, Sorrentino & Boutillier, 1975).

Segundo Bass (1990), os líderes emergentes são caracterizados por estabelecerem condições que fomentam o cumprimento de metas e objetivos através do aumento da confiança e autonomia dos membros da equipa. Para além disso, os líderes emergentes atuam, nas organizações, como sujeitos que assumem as suas responsabilidades de liderança perante a sua equipa.

Para além dos traços de personalidade específicos dos líderes emergentes (e.g, extroversão, a abertura a novas experiências, a conscienciosidade, amabilidade) estes também apresentam um conhecimento e capacidades cognitivas elevadas que quando conjugados compõem aptidões intelectuais necessárias para uma equipa atingir os objetivos e atuar eficazmente.

De acordo com Kickul e Neuman (2000) a capacidade de um sujeito de contribuir para a realização de tarefas que levem ao sucesso da equipa representa uma característica associada ao líder emergente, que por sua vez, encaminha a mesma na realização dos seus objetivos e aumento da sua eficácia.

Liderança da Complexidade.

A Teoria da Liderança da Complexidade representa um processo de liderança que postula a capacidade de aprendizagem, criativa e ajustável, de sistemas adaptativos complexos, em organizações que trabalhem principalmente com base no conhecimento (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007)

Esta teoria postula que um sistema de liderança eficaz é aquele que estimula a comunicação e onde ocorre um equilíbrio entre as funções administrativas e de liderança

adaptativa. Se este equilíbrio existir os sistemas organizacionais e as equipas conseguirão ter capacidade de auto perceber uma maior ligação entre os seus membros, e, por conseguinte, uma maior eficácia (Lichtenstein *et al.*, 2006).

A teoria da liderança da complexidade assume uma não-linearidade na maioria dos sistemas organizacionais, enquanto reconhece, conjuntamente, que os sistemas operam num contexto tradicional e burocrático, onde estruturas de verificação formal executam uma elevada influência sobre os agentes organizacionais, indivíduos e equipas, e os resultados obtidos (Uhl-Bien *et al.*, 2007).

Liderança Autêntica.

A liderança autêntica surgiu como um componente central nos estudos de liderança positiva e a sua extensão teórica levou a uma “construção de raiz na teoria da liderança” (Avolio & Gardner, 2005). A liderança autêntica, proposta por Luthans e Avolio (2003), e desenvolvida por Gardner *et al.* (2005) e Avolio e Luthans (2006), é um processo pelo qual os líderes estão profundamente conscientes de como se comportam, do contexto em que operam e como percebidos pelos outros, sendo conscientes dos próprios valores dos e dos outros, bem como das perspetivas morais, conhecimentos e pontos fortes (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).

Os líderes autênticos não se preocupam apenas com a sua autenticidade pessoal, mas também com a autenticidade que pode ser transferida para os outros, de modo a influenciar os seus seguidores a trabalharem em prol de um objetivo comum (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009).

Descobertas atuais indicam que a liderança autêntica é uma "construção multidimensional de ordem superior, composta de autoconsciência, processamento equilibrado, transparência relacional e internalização de uma perspetiva moral / ética" (Walumbwa *et al.*, 2008, p.87).

Quando os líderes estão completamente conscientes que as suas atitudes afetam aqueles que os rodeiam, quando estabelecem relações abertas e transparentes acerca dos processos de influência externos e internos à organização, os seguidores percebem de forma mais clara os objetivos a serem atingidos (Clapp-Smith *et al.*, 2009).

Apesar das percepções individuais de liderança autêntica levarem a uma maior motivação a nível individual, as percepções compartilhadas de liderança terão efeito ao nível da equipa através da teoria de contágio social de Meindl (1995) onde as emoções positivas sentidas por um líder podem ser “contagiantes”, na medida em que cria uma espiral vertical positiva no que toca a aprendizagem e estruturação organizacional.

Deste modo os membros do grupo envolvidos em interações entre si reforçam os sentimentos acerca dos líderes, o que leva a percepções positivas que são compartilhadas e são interdependentes das percepções individuais de liderança autêntica (Clapp-Smith *et al.*, 2009).

Bem-estar

Atualmente, vivemos numa sociedade repleta de contradições em que por um lado residimos no meio de uma economia excessivamente globalizada e avançada a nível da tecnologia, por outro é notório o avanço na preocupação e promoção do bem-estar sendo este um fator cada vez mais investigado por diversos autores e procurado pela população em geral

A felicidade faz parte dos inúmeros componentes que constituem uma vida saudável, porém o estilo de vida atual não permite às pessoas estimar o seu nível de felicidade ou de realização pessoal. Por exemplo, o Butão é considerado o país mais feliz do mundo, tem apenas 800 mil habitantes e em detrimento de se guiarem pelo PIB (e.g, produto interno bruto) guiam-se pelo FIB (e.g, Felicidade interna Bruta). Desde a década de 70, os levantamentos da felicidade interna bruta substituíram todas as pesquisas locais e é através deste índice e da discussão dos seus resultados que se estabelece a agenda pública e os investimentos económicos do país (Loes, 2009).

Simultaneamente, filósofos e investigadores tentam perceber a estrutura do tema “felicidade” sendo que os primeiros procuram perceber a essência do estado de felicidade enquanto os segundos tentam fundamentar o conhecimento e revelar provas científicas relativas ao bem-estar.

Deste modo, a felicidade, pode ser caracterizado por um estado mental ou emocional de bem-estar determinado por emoções positivas ou agradáveis que passam pelo contentamento até à alegria extrema (Sundriyal & Kumar, 2014). Na filosofia a felicidade é definida como a vivência de uma vida agradável ou como o puro florescimento do próprio individuo, em detrimento de ser vista como uma mera emoção.

Por outro lado, o bem-estar é um conceito que tem sido distinguido pela diversidade de abordagens e modelos teóricos, o que conduz a uma variedade de definições neste campo. Segundo Albuquerque e Tróccoli (2004), o bem-estar refere-se ao estudo científico da felicidade sendo que através da felicidade hedónica se pode caracterizar o bem-estar como um estado afetivo em que os afetos predominantes são os positivos. Ryan e Deci (2001) afirmam que embora as experiências de prazer e de realização sejam

fenômenos distintos, estes constituem o bem-estar. O bem-estar é um conceito bastante complexo uma vez que não só implica ter experiências positivas com capacidade funcional (Ryan & Deci, 2001) como também faz referência à explicação do modo e da razão das pessoas possuírem essas mesmas experiências de forma positiva, incluindo uma avaliação cognitiva e reações afetivas. O estudo do bem-estar tem sido direcionado para uma variedade de abordagens e métodos teóricos sendo que, segundo Albuquerque e Lima (2007), as distintas abordagens a este tema são direcionados para as dimensões específicas da vida. Nestes estudos é possível salientar duas perspectivas em que a primeira aborda um estado subjetivo de felicidade (bem-estar hedônico) denominado de bem-estar subjetivo, e uma segunda perspectiva que estuda o potencial humano (bem-estar eudemônico) tratando-se do bem-estar psicológico.

Bem-estar Subjetivo.

A extensão do conceito de bem-estar subjetivo coloca o mesmo numa posição de relação com vários campos da psicologia, mais especificamente com a Psicologia Social, Psicologia da Saúde e Psicologia Clínica (Galinha & Pais Ribeiro, 2005).

O bem-estar subjetivo é alvo de um número elevado de estudos que procuram perceber o tipo de avaliação que os sujeitos realizam das suas vidas (Diener, Suh, & Oishi, 1997). Esta avaliação pode ser, maioritariamente, cognitiva (e.g, Satisfação com a vida), ou pode resultar da frequência em que cada sujeito experiência emoções agradáveis (e.g, alegria) ou desagradáveis (e.g, tristeza).

Para que o nível de bem-estar Subjetivo seja relatado da forma mais adequada possível, é fundamental que os sujeitos mantenham um nível elevado de satisfação com a vida, alta ocorrência de experiências emocionais positivas e baixa ocorrência de experiências emocionais negativas (Siqueira & Padovam, 2008).

De acordo com Diener (1984) o bem-estar é subjetivo pois reside na experiência individual, incluindo avaliações positivas sem implicar a ausência de negativismo. Para além disso, as medidas relacionadas com este conceito, estão diretamente relacionadas com a avaliação geral de todos os aspetos da vida do sujeito. De acordo com o mesmo autor, o bem-estar subjetivo emprega 3 componentes principais, sendo esses a satisfação com a vida, afetos positivos e afetos negativos

Quanto à primeira componente, Satisfação com a vida, esta está diretamente relacionada com os julgamentos ou avaliações que os sujeitos fazem da sua vida e com a satisfação face, por exemplo, ao trabalho ou a sua família. Esta componente integra uma

dimensão cognitiva que acarreta a relação com as experiências afetivas ligadas ao humor e a experiências positivas (Diener, 2000).

Para Shin e Johnson (1978) a satisfação com a vida corresponde a um processo de avaliação global da mesma, consoante critérios individuais. Sendo que esta avaliação depende, inteiramente, da comparação entre as circunstâncias da vida e as expectativas individuais.

A segunda componente, afetos positivos, refere-se aos sentimentos temporários de prazer ativo que caracterizam um determinado momento e está relacionado com fatores como o entusiasmo pela vida, excitação e atividade social e extroversão (Albuquerque & Tróccoli, 2004). A terceira componente, afetos negativos, inclui emoções desagradáveis e encontra-se associada à sonolência, ao cansaço e solidão e a sua ausência conduz a um sentimento de paz e relaxamento (Albuquerque & Tróccoli, 2004). Estas duas dimensões são independentes e não antagónicas, podendo ser sentidas simultaneamente num determinado espaço de tempo.

Com o surgimento de diversas críticas às teorias relativas ao bem-estar subjetivo emergiu um novo tipo de conceito de bem-estar denominado de bem-estar psicológico, sendo este um constructo baseado na teoria psicológico relativa ao funcionamento positivo e às experiências do sujeito (Machado & Bandeira, 2012).

Bem-Estar Psicológico.

O bem-estar psicológico é uma abordagem centrada na realização da pessoa que define o bem-estar como o patamar no qual uma pessoa se encontra funcional e é um constructo definido de acordo com seis dimensões cujas definições são apresentadas a seguir:

Autoaceitação: Representa as atitudes positivas do sujeito em relação a si mesmo. Quanto maiores os níveis de autoaceitação, mais positiva será a atitude para consigo mesmo.

Relação positiva com os outros: Define a satisfação e confiança na interação com os outros e a capacidade pessoal de demonstrações de afeto e intimidade.

Autonomia: Representa a autodeterminação e à independência demonstradas pelo indivíduo.

Controlo do ambiente: Corresponde á capacidade do sujeito de escolher situações confortáveis e benéficas para as condições pessoais, isto é, quanto maior o controlo do ambiente, maior será a capacidade de lidar com as situações do quotidiano.

Propósito de vida: significa que tem objetivos e intenções que contribuem para a percepção de que a vida tem valor.

Crescimento pessoal: fomento do potencial do indivíduo, bem como do seu próprio desenvolvimento

Assim, os estudos de Ryff (1989) indicam que uma pessoa que tenha níveis elevados de bem-estar tem interiorizado dentro de si os seis componentes acima referidos. A autora define ainda, o bem-estar psicológico como sendo representado pelas competências do *self* que relacionam diferentes tipos de satisfação e afetos.

Em suma, Ryan e Deci (2001) ressaltam que as duas abordagens relativas ao bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico complementam-se uma vez que proporcionam uma visão alargada do sujeito, da situação e dos fatores culturais que se relacionam com a natureza e promoção do bem-estar. Quando ocorre a junção dos dois tipos de bem-estar, ou seja, quando surge um elevado nível de bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico surge aquilo que é denominado de florescimento ou flourishing. Este conceito pode ser definido como um indivíduo que se sente bem e funciona de forma eficaz (Keyes, 2002). Deste modo, o flourishing manifesta-se através das correntes hedónicas e eudemónicas do bem-estar, sendo a junção das mesmas corresponde a um nível elevado de bem-estar (Henderson & Knight, 2012).

Na secção seguinte será explicitado de forma mais aprofundada os diferentes modelos que constituem este conceito, devido à utilização desta variável na presente investigação.

RACIONAL TEÓRICO

Liderança Autêntica

As primeiras aplicações do constructo de autenticidade na liderança surgiram no campo da sociologia e educação. Por exemplo, em vez de enfatizar a autenticidade, o sociólogo Seeman (1960) focou a sua atenção conceptual e empírica no conceito de inautenticidade, que o autor considerava uma plasticidade excessiva por parte de um ator (líder) que procurava cumprir as exigências dos papéis públicos.

Henderson e Hoy (1983) também focaram a sua atenção na inautenticidade assumindo que um líder apresenta esta característica quando é extremamente compatível com os estereótipos relacionados com o papel de liderança.

Em comparação com este foco precoce na inautenticidade, as concepções atuais de liderança têm na sua base a psicologia positiva e adotam um carácter mais positivo, constituindo assim o desenvolvimento da liderança autêntica (Luthans e Avolio, 2003).

As primeiras concepções filosóficas de autenticidade na literatura de liderança surgiram na década de 1960 e argumentaram que autenticidade de uma organização manifesta-se através de sua liderança (Novicevic, Davis, Dorn, Buckley, & Brown, 2005)

Desta forma, a liderança autêntica pode ser definida como “um processo desenhado a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e num comportamento positivo autorregulado por parte dos líderes e dos colegas, fomentando um autodesenvolvimento positivo” (Luthans & Avolio, 2003, p. 243).

Avolio, Luthans, e Walumbwa (2004), por outro lado, definem os líderes autênticos como aqueles que se encontram perfeitamente conscientes no que toca aos seus comportamentos e são percebidos pelos outros como conscientes dos seus próprios valores morais, confiantes, resilientes, de carácter moral elevado e confiantes no contexto em que operam.

Uma das problemáticas iniciais na definição de liderança autêntica enquanto constructo foi torná-lo multidimensional e multinível (Luthans e Avolio, 2003). Apesar deste objetivo acarretar algumas dificuldades de medição de acordo com os autores, foi mais sensato iniciar a investigação com uma conceptualização mais ampla, na medida em que emergiam críticas aos constructos de liderança que não reconheciam adequadamente a complexidade do fenómeno, chegando a ignorar o contexto em que este está inserido.

Shamir e Eilam (2005) também, direcionaram parte das suas investigações para este conceito, expressando preocupação com a amplitude das concepções iniciais do líder autêntico, liderança autêntica, e construções autênticas de desenvolvimento de liderança.

De forma a dar respostas às suas preocupações os autores diminuiram o seu foco no que toca às definições de liderança e postularam quatro características principais dos líderes autênticos, sendo essas: (1) Em vez de os líderes de conformarem com as expectativas dos outros, não verdadeiros para si mesmos e não fingem a sua liderança; (2) Os líderes autênticos motivam-se através das suas convicções pessoais, sem olhar a status, prémios ou benefícios pessoais/materiais; (3) Os líderes autênticos tendem a ser verdadeiros e conduzidos através do seu ponto de vista pessoal, e (4) as ações que caracterizam este tipo de liderança são fomentadas nos seus valores e convicções.

Para além disso, e de forma a definir liderança autêntica, Shamir e Eilam (2005), assumem a existência de seguidores autênticos, sendo que estes representam colaboradores que seguem os seus líderes por motivos autênticos e com um relacionamento dentro do mesmo parâmetro com o seu superior.

Gardner *et al.* (2005), também assume a existência de seguidores autênticos, argumentado que estes espelham o processo de desenvolvimento da liderança autêntica. Estes sujeitos tem a tendência de apresentar elevados nível de autoconsciência e autorregulação, levando à obtenção de resultados positivos.

De acordo com Avolio e Gardner (2005) a liderança autêntica abrange uma perspetiva moral positiva caracterizada por normas éticas que conduzem a melhor comportamento e tomada de decisão. Os mesmos autores, inicialmente assumiram que a liderança autêntica é composta por quatro componentes, sendo estes: a autoconsciência, que se refere ao entendimento das próprias forças e fraquezas do sujeito; A transparência relacional, que implica apresentar a sua autenticidade aos outros; O processamento equilibrado, onde os líderes analisam objetivamente dados antes de tomarem decisões; E a perspetiva moral interna, que consiste numa forma de autorregulação internalizada e integrada, que é guiada por padrões e valores morais internos.

Assim, a liderança autêntica é vista como a pedra basilar para a criação de confiança, para auxiliar o sujeito a desenvolver as suas forças no sentido de desenvolver as suas capacidades de forma a proporcionar um desenvolvimento a nível pessoal e global à organização (Avolio *et al.*, 2004)

Posto isto, e de acordo com Avolio e Gardner (2005), o desenvolvimento da liderança autêntica acarreta processos contínuo pelos quais os líderes e os seus seguidores ganham

autoconsciência e estabelecem relações positivas e genuínas, e que podem ser estruturadas com intervenções planeadas (e.g. *coaching*)

Flourishing

O conceito de flourishing ou florescimento psicológico foi introduzido por Keyes, (2002), e é definido como o sentir-mos bem ou funcionar-mos de forma eficaz. Desta forma, o conceito de florescimento psicológico emerge através das teorias heudónicas e eudemónicas do bem-estar, na medida em que a ligação das mesmas corresponde a uma forte contribuição para um estado de bem-estar elevado (Henderson & Knight, 2012).

De acordo com Fredrickson e Losada (2005), o florescimento corresponde à vivência dentro de uma gama óptima de funcionamento humano, caracterizada pela bondade, crescimento e resiliência.

Para além da investigação introduzida por Keyes, foram várias as teorias postuladas na comunidade científica, mais especificamente as de Huppert (2009), Diener (2010) e Seligman (2011). Cada um dos autores estabeleceu componentes fundamentais e constituintes do florescimento psicológico. Apesar dos modelos apresentarem algumas diferenças, todos eles assumem como componentes principais o balanço afetivo, a satisfação/envolvimento e o sentido.

A definição de flourishing de Huppert e So (2009) representa todo o carácter da teoria de bem-estar (Seligman, 2011): de forma a “florecer” o sujeito deve consagrar todas os recursos principais e três dos seis recursos adicionais presentes na tabela seguinte.

| Recursos principais | Recursos adicionais |
|----------------------------|----------------------------|
| Emoções Positivas | Autoestima |
| Significado | Otimismo |
| Propósitos | Resiliência |
| Interesses | Vitalidade |
| Engagement | Autodeterminação |
| | Relações positivas |

Tabela 2: Recursos determinantes no flourishing, retirado de Seligman (2011)

Para além disso os autores assumem que, o flourishing, é uma combinação entre o estar bem e funcionar de forma eficaz, na medida em que pressupõem um elevado nível de bem-estar mental, simbolizando um elevado nível de saúde mental.

De acordo com Hupliciapert e So (2013) para que se entenda as características e causas do flourishing é necessário observá-lo como um todo e não como a mera inexistência de transtorno mental.

Desempenho

O desempenho representa o constructo de elevada importância para as organizações, uma vez que representa um dos principais *inputs* causadores de valor para os sujeitos dentro de determinada organização (Bendassolli, 2012).

De acordo com Bendassolli (2012) as ações constituintes do desempenho podem ser mensuradas através do grau de utilidade ou do seu nível de contribuição relativo aos objetivos específicos a serem alcançados.

Ainda segundo o mesmo autor, este constructo pode ainda ser definido como “o valor esperado para a organização dos episódios comportamentais discretos que um indivíduo leva a cabo num período padronizado de tempo”, sendo que é necessário ter em conta os comportamentos dados como produtivos, ou seja, aqueles que tem um valor positivo, e os comportamentos contra produtivos, sendo aqueles que tem uma conotação negativa.

De acordo com Mathieu *et al.* (2008) existem várias revisões que incorporaram o desempenho em equipas e que esse desempenho resultará em algo útil para qualquer organização.

Deste modo é possível dividir a literatura acerca do tema em três categorias principais, sendo essas: O desempenho ao nível organizacional, o comportamento e resultados do desempenho da equipa e o desempenho baseado na função (Mathieu *et al.*, 2008).

Quanto ao desempenho ao nível organizacional, este é particularmente relevante em equipas de alta gestão (i.e, *top management teams*), estas equipas são caracterizadas por um alinhamento de um-para-um interligando as características da equipa e os resultados organizacionais. Por exemplo, Barrick, Bradley, Kristof-Brown, e Colbert (2007) relataram que a comunicação e a coesão nestas equipas na área da banca afetaram positivamente os índices financeiros nas organizações. Por outro lado, Bunderson e a Sutcliffe (2002) avaliaram a rentabilidade, comparando os resultados da organização ao histórico da equipa e as condições do mercado.

Tendo em conta que é relativamente fácil alinhar o funcionamento das equipas de alta gestão com os resultados organizacionais, o mesmo pode não acontecer com equipas de nível de análise mais baixo. Nestes casos o modelo de avaliação será associado aos resultados coletivos da equipa de nível inferior com índices de eficácia de equipas de nível superior (Mathieu *et al.*, 2008). Esta avaliação é mais facilitada, por exemplo, em

equipas de vendas, onde os resultados são alinhados com os lucros organizacionais. Porém, é mais difícil obter esta avaliação em equipas de trabalhos de manutenção.

Como consequência, à medida que as organizações adotam projetos baseados em equipas, nomeadamente aquelas que detêm elevada interdependência, existe a necessidade de interligar modelos que demonstram a forma como os resultados das equipas se combinam para gerar benefícios organizacionais (Mathieu *et al.*, 2008).

Apesar dos resultados dependerem dos comportamentos, são indicadores distintos. Os comportamentos de desempenho incluem melhoria do processo da equipa, comportamentos de aprendizagem e desempenho de tarefas cognitivas. Por exemplo, os autores Kirkman, Rosen, Tesluk, e Gibson (2004) avaliaram as melhorias nos processos da equipa através do *feedback*, da discussão de erros e a experiência. De acordo com os autores estes indicadores deveriam determinar uma elevada capacidade de adaptação e melhoria.

Quanto aos resultados, Langfred (2000) utilizou avaliações de supervisores sobre a precisão e qualidade do trabalho realizado por serviços sociais e equipas militares. Por outro lado, Mathieu, Gilson, e Ruddy (2006) usaram uma medida compósita de índices de arquivo (por exemplo, despesas de peças e tempos de desagregação da máquina) que eram sensíveis às diferenças entre equipas.

Finalmente, quanto ao desempenho baseado na função, esta categoria pode ser generalizada por todas as equipas (Mathieu *et al.*, 2008). Os resultados baseados em funções avaliam a medida em que os membros expressam as competências necessárias para desempenhar as diversas tarefas.

Como afirmado por Wofford, Goodwin, e Premack (1992), "a variável de desempenho foi operacionalizada de duas maneiras na literatura de definição de metas: isto é, (a) como quantidade ou qualidade de produção ou produtividade e (b) como a discrepância entre o nível do objetivo e o nível de desempenho (realização de metas)" (p. 600).

Quanto à primeira forma de operacionalizar, esta é frequentemente utilizada em estudos laboratoriais, onde os autores assumem que o nível de dificuldade do objetivo relaciona-se com o compromisso face ao objetivo de prever o desempenho imposto nessa atividade (Klein, Wesson, Hollenbeck, & Alge, 1999). Mais aprofundadamente, um elevado nível de resultados da tarefa pode ser atingido quando os membros são obrigados a atingir objetivos difíceis ou estão comprometidos com estes (Aubé & Rousseau, 2005). O nível de dificuldade do objetivos ou compromisso com este pode ter um efeito crucial no desempenho, mais especificamente quando o intervalo entre outra variável é limitado.

Deste modo, resultados difíceis de alcançar podem levar a níveis mais elevados de desempenho, em detrimento dos objetivos mais fáceis, desde que os membros da equipa estejam comprometidos com estes (Hollenbeck & Klein, 1987).

Quanto à segunda forma de conceptualizar, quanto mais próxima a equipa está do resultado, melhor será o seu desempenho. Em termos organizacionais, os líderes transmitem as suas expectativas relativamente aos resultados aos membros da equipa e avaliam a produtividade da mesma e a qualidade de acordo com as metas que foram estabelecidas (Aubé & Rousseau, 2005). Considerando a visão do autor acerca do desempenho, em termos de realização de metas, o compromisso inerente à tarefa pode ter um efeito fundamental no desempenho, independentemente do nível de dificuldade do objetivo (Wofford *et al.*, 1992).

Deste modo e de acordo com Aubé e Rousseau (2005), não é relevante a dificuldade em termos de realização de objetivos. Porém, quando mais elevado for o compromisso dos membros com os objetivos da equipa, mais dispostos estarão a tomar medidas para atingi-los e melhor será o seu desempenho.

Relações entre as variáveis

Estudos anteriores assumem que a liderança autêntica pode influenciar o desempenho dos seguidores (e.g, Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014). O comportamento de um líder autêntico é regido pelos seus valores positivos e este esforça-se para obter uma relação aberta e verdadeira com os seus seguidores. Os líderes autênticos lideram pelo exemplo, demonstrando o seu empenho e tomando decisões de forma transparente (Avolio & Gardner, 2005). O liderar pelo exemplo é revelador de um compromisso do líder perante o seu trabalho, fornecendo guias aos seus seguidores para que estes se sintam ligados emocionalmente e fisicamente à sua atividade tenham um desempenho positivo.

De acordo com Walumbwa *et al.* (2010) os comportamentos éticos dos líderes autênticos orientam os colaboradores através da atratividade e credibilidade, sendo que estes atribuem qualidades positivas aos seus líderes, assumindo os mesmos valores, crenças e comportamentos.

Por exemplo, de acordo com Avolio *et al.* (2004), os comportamentos de um líder autêntico são perçecionados pelos seus seguidores como comportamentos com padrões morais elevados, baseados na equidade e honestidade. Consequentemente, os trabalhadores são motivados a adotarem comportamentos positivos, sentimentos de autoestima elevados e obrigação de reciprocidade. Para além dos estudos teóricos existentes á cerca desta relação, os estudos empíricos começam a surgir. Por exemplo,

Walumbwa *et al.* (2010) concluiu que o comportamento de um líder autêntico está positivamente relacionado com o desempenho no trabalho quando o seguidor está sob avaliação do seu supervisor, promovendo ainda comportamentos de cidadania organizacional.

Quanto à relação entre a liderança autêntica e o bem-estar e de acordo com Avolio *et al.* (2004) os comportamentos de um líder autêntico comportam uma influência nos comportamentos dos seus seguidores, na medida em que fomentam processos psicológicos de identificação, caracterizados pela esperança, sentimentos positivos, otimismo e confiança. Os autores assumem que a influência deste líder autêntico é baseada numa relação consistente e motivadora e numa identificação dos seguidores perante o seu líder, ou seja, os colaboradores identificam-se fortemente com o seu líder. Posto isto, de acordo com Avolio *et al.* (2004) é possível concluir que os líderes autênticos influenciam significativa e positivamente o bem-estar dos seus seguidores, uma vez que os expõem a emoções positivas que se refletem em sentimentos otimistas, satisfatórios e de felicidade.

Relativamente à relação entre o bem-estar e o Desempenho, recentemente foram realizadas diversas pesquisas acerca desta relação. Sendo que grande parte delas se concentram nas tarefas que a atividade implica e nos recursos que podem levar a um aumento ou diminuição do bem-estar e do desempenho, respetivamente (Bakker *et al.*, cit. por Junça-Silva, Caetano, & Lopes, 2016).

De acordo com Junça-Silva *et al.* (2016), quando os requisitos da função necessitam de recursos que não estão disponíveis os trabalhadores tem tendência a sentir efeitos negativos (e.g, stress), que conseqüentemente influenciam a qualidade e quantidade do seu desempenho e do seu bem-estar. Por outro lado, quando as exigências da função estão de acordo com as expectativas dos trabalhadores e os recursos necessários são suficientes os trabalhadores tendem a demonstrar um alto desempenho e conseqüentemente maiores níveis de bem-estar, revelando-se produtivos e felizes.

Para além disso, de acordo com o modelo de Keyes (2002), o sujeito que revela elevados *outcomes* em termos de flourishing, transparece um estado de saúde mental completa, isto é, o individuo que apresenta um estado de florescimento durante um elevado período de tempo, apresenta, também, um menor número de faltas no emprego, um maior desempenho no trabalho e um melhor funcionamento psicossocial.

MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

Tendo em conta a revisão da literatura realizada, é proposto o modelo representativo da presente investigação, bem como a formulação das hipóteses a ele associadas.

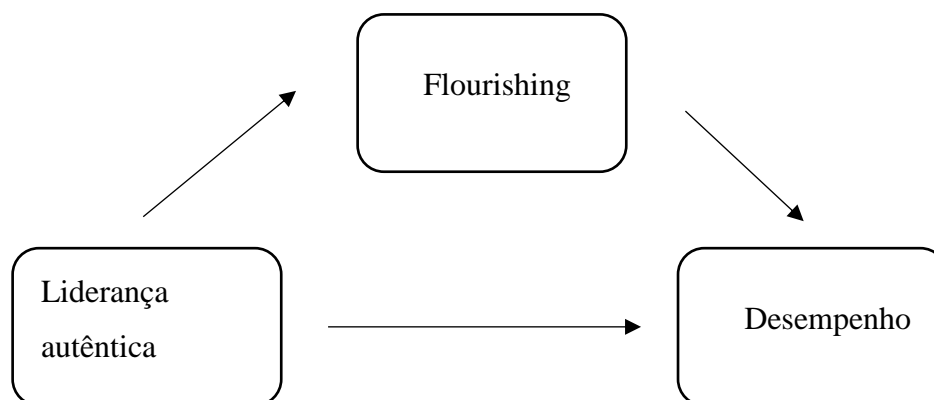


Figura 1: Modelo de Investigação

De forma a avaliar esta relação utilizou-se o modelo de causalidade de processos denominado de Input-Processo-Output (IPO; McGrath, 1964), onde a liderança autêntica representa o *input*, o *flourishing* será considerado o processo, e finalmente, o Desempenho representará o *output*.

No que concerne às hipóteses, é então esperado que:

Hipótese 1: A liderança autêntica apresente uma relação significativa e positiva com o desempenho da equipa

Hipótese 2: A liderança autêntica apresente uma relação significativa e positiva com *flourishing*

Hipótese 3: O *flourishing* apresente uma relação significativa e positiva com o desempenho da equipa

Hipótese 4: A relação entre a liderança autêntica e o desempenho da equipa é mediada pelo *flourishing*

MÉTODO

Participantes

A presente amostra comporta 33 equipas de enfermagem hospitalar, compostas por 139 participantes de duas organizações de saúde situadas na zona da Grande Lisboa. As equipas representadas neste estudo podem ser descritas como equipas de ação, caracterizadas por um fluxo coordenado de trabalho, deliberação conjunta, papéis definidos e diferenciados, e tarefas estruturadas (Sundstrom, McIntyre, Halfhill, & Richards, 2000).

A idade dos participantes está compreendida entre os 22 e os 64 anos ($M=35.49$, $DP=8.97$), sendo que 71.9% são do género feminino.

Relativamente às habilitações Literárias verifica-se que o grau de Licenciatura em enfermagem tem uma elevada predominância de sujeitos com 72.7% ($n=101$), seguido da especialidade em diversas áreas com predominância substancialmente inferior, e com uma percentagem de 15.1% ($n=21$), quanto ao Mestrado apenas 8.6% ($n=12$) da amostra afirmou ter este grau.

Quanto ao número de anos em que os participantes se encontram nas respetivas equipas, o intervalo de valores varia entre 1 ano e 30 anos com uma média de 5.58 e desvio padrão de 6.60 (Anexo C).

Delineamento

O delineamento do presente estudo é empírico, correlacional e de carácter explanatório e exploratório (D' Oliveira, 2002). Entre as variáveis, procurou-se identificar a existência de relação entre as mesmas. Nomeadamente, tentar compreender se a variável preditora (liderança autêntica) e de critério (desempenho) comportam alguma relação, ou seja, avaliar o grau de ligação entre estas variáveis, e ainda se o *flourishing* tem um papel mediador nesta relação.

Para além disto, o estudo é de natureza transversal, uma vez que os dados de todas as variáveis constituintes do mesmo foram recolhidos num único momento; e de carácter empírico e não experimental, devido ao facto de nenhuma das variáveis ter sido manipulada (Oliveira, 2010).

Instrumentos

O questionário utilizado foi dividido por duas seções. A primeira parte foi constituída por várias escalas, sendo que duas delas avaliaram as variáveis em estudo: o questionário de liderança autêntica, e o questionário de flourishing foram entregues aos membros da equipa (Anexo B), e o questionário de Desempenho às suas respetivas chefias diretas (Anexo C).

De forma a avaliar a liderança autêntica foi utilizado o questionário de liderança autêntica (ALQ), instrumento que foi desenvolvido e validado por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, e Peterson (2008). Porém, foi utilizado a versão traduzida e retrotraduzida por Rego *et al.* (2010), adaptada à população portuguesa. Sendo constituída por um total de quatro dimensões, mais especificamente: Transparência relacional (Itens 1,5,9,13,16), Ação ética/moral (Itens 2,6,10,14), Processamento equilibrado (Itens 3,7,11) e Autoconsciência (Itens 4,8,12,15), organizados em 16 itens e classificados numa *rating scale* de tipo likert de 5 pontos, em que 1 significa “Nunca”, 2 “Uma vez por outra” 3 “Por vezes”, 4 “Com alguma frequência” e 5 “Frequentemente, senão sempre”. A escolha da ALQ fez-se devido à sua consistência interna, uma vez que na escala original apresenta valores de *Alfa de Cronbach* superiores a 0.7, sendo que para cada uma das dimensões (e.g, Transparência relacional, Ação ética/moral, Processamento equilibrado e Autoconsciência) os valores do *Alfa de Cronbach* foram tidos como aceitáveis, variando entre 0.76 e 0.92 (Walumbwa, *et al.*, 2008).

Tabela 3

Alfa de Cronbach das dimensões da Escala de liderança autêntica

| |
|---|
| Transparência Relacional ($\alpha = .72$) |
| 1. Diz exatamente o que pensa. |
| 5. Assume os erros que comete. |
| 9. Encoraja todos a dizer o que pensam. |
| 13. Diz as duras verdades. |
| 16. Mostra as emoções que correspondem ao que sente. |
| Ação ética/moral ($\alpha = .79$) |
| 2. As suas ações são consistentes com as suas crenças. |
| 6. Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais. |
| 10. Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais. |
| 14. Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos. |
| Processamento equilibrado ($\alpha = .76$) |

3. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.

7. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.

11. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.

Autoconsciência ($\alpha = .79$)

4. Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas.

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

12. Sabe quando é altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes.

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

De forma a avaliar o desempenho foram utilizados 3 itens da escala de Eficácia de Equipas desenvolvida originalmente para o contexto Canadano por Aubé e Rousseau (2005). Porém foi utilizada a versão adaptada para a população portuguesa de Vicente, Soares Rodrigues, e D'Oliveira (2014), tendo os participantes dado as suas respostas utilizando uma escala tipo *likert* de 5 pontos, onde 1 Significa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”.

A presente escala foi escolhida devido à sua consistência interna, na sua versão original com a amostra Canadana, os autores estudaram a consistência interna, tendo obtido valores de *Alfa de Cronbach* de .89 para a escala completa e valores de .82 para a dimensão desempenho. De salientar que apenas a dimensão desempenho foi incluída no teste de hipóteses. Os dados referentes à viabilidade e ao clima não foram sujeitos a análises de relação nem com a liderança autêntica, nem com o flourishing.

Tabela 4

Alfa de Cronbach da escala de desempenho

Desempenho ($\alpha = .84$)

1. Os membros da minha equipa alcançam os objetivos que lhes foram definidos.

2. Os membros da minha equipa produzem trabalho com qualidade.

3. Esta equipa é produtiva.

Finalmente, para medir a variável *flourishing* foi utilizada a Flourishing Scale com 8 itens classificados numa rating scale de tipo Likert com 5 pontos em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”. Este instrumento engloba itens sobre o *flourishing* humano em áreas relevantes, tais como: propósito na vida, relacionamentos, auto estima, sentimentos de competência e otimismo (Diener *et al.*, 2010). Porém foi utilizada a versão adaptada para a população portuguesa de Junça Silva e Caetano (2011) constituída por 8 itens classificados numa *rating scale* de tipo Likert de 5 pontos, onde 1 Significa “ Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”. Também a presente escala foi escolhida devido à sua consistência interna, tendo obtido valores de *Alfa de Cronbach* de .80.

Tabela 5

Alfa de Cronbach da escala de flourishing

| Flourishing ($\alpha = .80$) |
|--|
| 1. Levo uma vida com propósito e significado. |
| 2. As minhas relações sociais dão-me suporte e são recompensadoras. |
| 3. Estou envolvido e interessado nas minhas atividades diárias. |
| 4. Contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros. |
| 5. Sou competente e capaz de fazer as atividades que são importantes para mim. |
| 6. Sou uma boa pessoa e vivo uma boa vida. |
| 7. Sou otimista acerca do meu futuro. |
| 8. As pessoas respeitam-me. |

Finalmente a segunda parte, de ambos os questionários, foi constituída por questões socio demográficas: Idade género, qual o departamento em que está inserido, tempo na equipa, número de membros e habilitações literárias.

Procedimento

De forma a obter os dados necessários para o presente estudo, foi estabelecido um primeiro contacto com os hospitais, nomeadamente com a direção e com o comité de ética para que fosse facultada uma autorização para a realização do estudo, apelando à participação das equipas de enfermagem. Deste modo os primeiros contactos foram estabelecidos entre os dias 22 e 29 de novembro, onde foram enviados os documentos

solicitados pelo hospital (i.e, Currículo, Carta de apresentação, Resumo do projeto e questionários), tendo obtido um parecer positivo por parte do hospital situado na margem sul do tejo no dia 2 de fevereiro e por parte do hospital situado na cidade de Lisboa no dia 1 de março. As respetivas recolhas realizaram-se no entre o dia 5 e 29 de março. Estas foram realizadas em papel e lápis, tendo sido entregues diretamente dos serviços hospitalares.

Na aplicação dos questionários, os colaboradores tiveram um conhecimento prévio de que o estudo se realizava no âmbito de duas teses de mestrado e obtiveram informação de que se trata de um estudo com um carácter voluntário e confidencial. Para além disso, a todos os participantes foi fornecido um contacto eletrónico dos investigadores principais para potenciais esclarecimentos.

Por fim, foi realizada a análise de dados, sendo que para esse fim será utilizado *Software IBM SPSS Statistics (v. 22; SPSS Inc, Chicago, IL)* e o *AMOS for Windows (versão 24)*. Quanto ao tratamento dos dados, primeiramente os dados obtidos foram colocados numa base de dados que integra as variáveis em estudo, através desta, foram realizados os tratamentos estatísticos essenciais, para obter as conclusões necessárias.

Agregação de Dados

Com o objetivo de dar resposta ao nível de análise escolhido para este estudo, as respostas individuais dos sujeitos foram agregadas ao nível da equipa. Esta agregação é fundamental para perceber se existem diferenças inter-individuais entre as equipas de modo a garantir que os resultados para cada uma dessas são realmente representativos das acções, opiniões ou sentimentos dos membros de cada equipa (James, Demaree, & Wolf, 1984).

De forma a justificar a agregação das variáveis em estudo foram obtidos os valores referentes à concordância entre equipas, através do r_{wg} , onde são avaliados os padrões de variação de respostas dentro da equipa (James *et al.*, 1984).

Para além disso, foram utilizados os índices de agregação ICC (1) e ICC (2) que têm como principal objetivo avaliar a consistência e fiabilidade das respostas dadas pelos membros de cada equipa (Bliese, 2000).

Os valores aceitáveis para agregar as variáveis ao nível da equipa, são $\geq .70$ para o r_{wg} (James *et al.*, 1984), entre $\geq .05$ e $.20 \leq$ para o ICC (1) e $\geq .70$ para o ICC (2) (Bliese, 2000). Valores de ICC (2) inferiores são aceitáveis desde que superiores aos valores do ICC (1) (Bliese, 2000).

RESULTADOS

A presente secção será dividida em 5 partes principais, sendo que inicialmente serão avaliadas as qualidades psicométricas das escalas que constituem o estudo de forma a medir as variáveis presentes nos mesmo, de seguida será apresentada a estatística descritiva seguida da apresentação dos indices de agregação e correlações. Finalmente, será apresentado o teste de hipóteses.

Estudo das Qualidades Psicométricas

Como o objetivo de assegurar as qualidades métricas das escalas utilizadas na presente investigação, as qualidades psicométricas de cada escala foram analisadas.

Escala de liderança autêntica

Validade- Análise fatorial exploratória

De forma a verificar a aplicação da presente escala foi realizada uma Análise fatorial exploratória visto não existirem evidências empíricas suficientes que expliquem de que forma o instrumento pode ser avaliado ou agrupado.

Deste modo a validade da escala foi avaliada através de uma análise fatorial exploratória sobre a matriz de correlações, com extração de fatores pelo método dos componentes principais juntamente com uma rotação *varimax*.

De forma a avaliar a validade da AFE foi utilizado o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) através dos critérios estabelecidos por Marôco (2010). O teste indicou um valor excelente da adequação da amostra ($KMO = .939$) e o teste de esfericidade de Bartlett indicou que os dados estão aptos à análise fatorial ($p < .000$) (Tabela 6, Anexo D).

Tabela 6:

Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Escala de Liderança Autêntica

| KMO e Teste de Bartlett | | |
|-------------------------|------|------|
| KMO | | ,939 |
| Teste de Bartlett | Sig. | ,000 |

Quanto à extração de fatores, e de acordo com a tabela a baixo, o primeiro fator apresenta pesos fatoriais elevados nos itens 2 a 14,15 e 16 explicando cerca de 62.14% da variância total. No que toca ao segundo fator, este apenas se encontra saturado nos itens 1 e 13, explicado cerca de 7.70 da variância total. De uma forma global, a variância total explicada pelos dois fatores ronda os 69.84%.

Fiabilidade

Quanto à Fiabilidade da Escala de liderança autêntica, recorreu-se ao indicador *Alpha de Cronbach* de forma a avaliar a consistência interna, tendo sido obtido um valor de .96 (Tabela 7, Anexo D). Relativamente às dimensões constituintes da escala o seu valor varia entre .82 e .90. É necessário salientar que o *Alpha de Cronbach* inicial não sofreu nenhuma alteração significativa caso fosse retirado qualquer item.

Tabela 7:

Fiabilidade da escala de Liderança Autêntica e as suas Dimensões

| Escala | Dimensões | α | Classificação |
|-------------------------------|------------------------------|----------|---------------|
| Liderança Autêntica .96 | Transparência | .82 | Boa |
| | Relacional | | |
| | Ação ética e moral | .85 | Boa |
| | Processamento Equilibrado | .84 | Boa |
| | Autoconsciência | .90 | Muito Boa |

Sensibilidade

Sensibilidade dos itens

De forma a avaliar a capacidade de discriminação dos itens da escala de liderança autêntica, esta foi avaliada com base nos índices de assimetria e achatamento, tendo em conta as recomendações de Kline (2011), onde, de forma a verificar se existem desvios grosseiros à normalidade são tidos em consideração os índices de assimetria e achatamento, cujos valores absolutos deverão ser $<|3|$ e $<|8|$, respetivamente.

Deste modo, é possível afirmar que todos os itens seguem os pressupostos de normalidade uma vez que, em termos de assimetria, todos os valores apresentados são negativos, querendo isto dizer que os itens refletem um enviesamento à direita, logo os participantes consideraram o conteúdo apresentado em cada item como verdadeiro. Relativamente ao achatamento, 15 dos 16 itens apresentam uma distribuição negativa, isto é, denominada de platicurtica (<0).

Para além disso, nenhum dos itens apresenta uma mediana colocada nos extremos, e finalmente, quanto à variabilidade das respostas constatou-se que existem respostas em todas as categorias (1- *Nunca* a 5-*Frequentemente se não sempre*) (Tabela 8 e Anexo D)

Tabela 8:

Sensibilidade dos itens da escala de Liderança Autêntica

| | Mediana | Assimetria | Achatamento | Mínimo | Máximo |
|------|---------|------------|-------------|--------|--------|
| LA1 | 3,00 | -,486 | -,437 | 1 | 5 |
| LA2 | 3,00 | -,581 | -,293 | 1 | 5 |
| LA3 | 4,00 | -,154 | -,681 | 1 | 5 |
| LA4 | 4,00 | -,407 | -,464 | 1 | 5 |
| LA5 | 4,00 | -,804 | -,294 | 1 | 5 |
| LA6 | 4,00 | -,736 | ,227 | 1 | 5 |
| LA7 | 4,00 | -,580 | -,110 | 1 | 5 |
| LA8 | 4,00 | -,265 | -,121 | 1 | 5 |
| LA9 | 4,00 | -,437 | -,699 | 1 | 5 |
| LA10 | 4,00 | -,628 | -,181 | 1 | 5 |
| LA11 | 4,00 | -,441 | -,551 | 1 | 5 |
| LA12 | 4,00 | -,577 | -,363 | 1 | 5 |
| LA13 | 4,00 | -,472 | -,628 | 1 | 5 |
| LA14 | 4,00 | -,459 | -,003 | 1 | 5 |
| LA15 | 4,00 | -,614 | -,077 | 1 | 5 |
| LA16 | 4,00 | -,345 | -,678 | 1 | 5 |

Erro padrão de assimetria = 0.24. Erro padrão de curtose = 0.47

Sensibilidade da Escala e das suas Dimensões

No que diz respeito à sensibilidade da escala e das suas respetivas dimensões, e como é possível observar na Tabela 9 (Anexo D), a escala não segue distribuição normal. Porém, como os seus índices de assimetria e curtose encontram-se dentro dos valores aceitáveis, a escala pode ser utilizada nas análises estatísticas seguintes (Kline, 1998). É de destacar que a escala, bem como as suas dimensões, apresenta uma assimetria negativa, querendo isto dizer que apresenta um enviesamento à direita. Para além disso, a escala tem uma distribuição leptocúrtica (> 0).

Tabela 9:

Sensibilidade da Escala de Liderança Autêntica e as suas Dimensões

| Escala e Dimensões | KS | P | Assimetria | Achatamento |
|------------------------------|------|------|------------|-------------|
| Liderança Autêntica | ,092 | ,028 | -.430 | -.513 |
| Transparência Relacional | ,112 | ,002 | -.421 | -.469 |
| Ação ética e moral | ,105 | ,006 | -.466 | -.287 |
| Processamento Equilibrado | ,107 | ,004 | -.330 | -.621 |
| Autoconsciência | ,128 | ,000 | -.511 | -.222 |

Escala de Flourishing

Validade- Análise fatorial exploratória

De forma a verificar a aplicabilidade da presente escala foi realizada uma Análise fatorial exploratória visto não existirem evidências empíricas suficientes que expliquem de que forma o instrumento pode ser avaliado ou agrupado.

Deste modo a validade da escala foi avaliada através de uma análise fatorial exploratória sobre a matriz de correlações, com extração de fatores pelo método de verossimilhança seguida de uma rotação *Direct Oblimin*. Esta junção foi realizada devido ao facto de se obter resultados mais refinados. Os valores dos parâmetros são encontrados de tal forma que maximizam a probabilidade de que o processo descrito pelo modelo produza os dados que foram realmente observados.

De forma a avaliar a validade da AFE foi utilizado o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) através dos critérios estabelecidos por Marôco (2010). O teste indicou um valor bom da adequação da amostra (KMO= .859) e o teste de esfericidade de Bartlett indicou que os dados estão aptos à análise fatorial ($p < .000$) (Tabela 10, Anexo E).

Tabela 10:

Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Escala de Flourishing

| KMO e Teste de Bartlett | |
|-------------------------|------|
| KMO | ,859 |
| Sig. | ,000 |

Relativamente à extração de fatores, apenas foi retido um fator, sendo que esse explica cerca de 49.7% da variância total explicada (Anexo E).

Fiabilidade

Quanto à Fiabilidade da Escala de *flourishing*, recorreu-se ao indicador *Alpha de Cronbach* de forma a avaliar a consistência interna, tendo sido obtido um a valor de .85 (Tabela 11, Anexo E). É necessário salientar que o *Alpha deCronbach* inicial não sofre nenhuma alteração significativa caso fosse retirado qualquer item.

Tabela 11:

Fiabilidade da Escala de Flourishing

| Escala | α | Classificação |
|--------------------|----------|---------------|
| <i>Flourishing</i> | .85 | Boa |

Sensibilidade dos itens

De forma a avaliar a sensibilidade da Escala de *flourishing*, mais especificamente, a capacidade de discriminação dos itens, recorreu-se aos índices de assimetria e achatamento, tendo em conta as recomendações de Kline (2011), onde, de forma a verificar se existem desvios grosseiros à normalidade são tidos em consideração os índices de assimetria e achatamentos, cujos valores absolutos deverão ser $<|3|$ e $<|8|$, respetivamente. Desta forma, e em termos de assimetria, todos os valores a baixo indicados são negativos, ou seja, os itens revelam um enviesamento à direita, logo os participantes consideraram o conteúdo apresentado como sendo verdadeiro. Quanto ao achatamento, também este índice apresenta apenas valores negativos, isto é, a distribuição dos itens é designada como de platicurtica devido ao facto do valor da curtose ser inferior a 0, (Tabela 12 e Anexo E).

Tabela 12:

Sensibilidade dos itens da Escala de Flourishing

| | Mediana | Assimetria | Achatamento | Mínimo | Máximo |
|-------|---------|------------|-------------|--------|--------|
| Flou1 | 3,00 | -,486 | -,437 | 2 | 5 |
| Flou2 | 3,00 | -,581 | -,293 | 2 | 5 |
| Flou3 | 4,00 | -,154 | -,681 | 2 | 5 |
| Flou4 | 4,00 | -,407 | -,464 | 2 | 5 |
| Flou5 | 4,00 | -,804 | -,294 | 2 | 5 |
| Flou6 | 4,00 | -,736 | ,227 | 2 | 5 |
| Flou7 | 4,00 | -,580 | -,110 | 2 | 5 |
| Flou8 | 4,00 | -,265 | -,121 | 2 | 5 |

Sensibilidade da Escala de Flourishing

Relativamente à presente escala, a mesma não apresenta distribuição normal de acordo com o teste de Kolmogorov-Smirnov, porém, como os seus índices de assimetria e curtose encontram-se dentro dos valores aceitáveis, a escala pode ser utilizada nas análises estatísticas seguintes (Kline, 1998). É de destacar que a escala apresenta uma assimetria negativa, querendo isto dizer que reflete um enviesamento à direita. Para além disso, a escala tem uma distribuição leptocúrtica uma vez que o seu índice de achatamento é superior a 0 (Tabela 13 e Anexo E).

Tabela 13:

Sensibilidade da Escala de Flourishing

| Escala e Dimensões | KS | P | Assimetria | Achatamento |
|--------------------|------|------|------------|-------------|
| <i>Flourishing</i> | ,127 | ,000 | -1,136 | -4,443 |

Escala de Desempenho

Validade- Análise fatorial exploratória

De forma a verificar a validade da presente escala foi realizada uma Análise fatorial exploratória visto não existirem evidências empíricas suficientes que expliquem de que forma o instrumento pode ser avaliado ou agrupado.

Deste modo a validade da escala foi avaliada através de uma análise fatorial exploratória sobre a matriz de correlações, com extração de fatores pelo método dos componentes principais juntamente com uma rotação *varimax*.

De forma a avaliar a validade da AFE foi utilizado o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) através dos critérios estabelecidos por Marôco (2010). O teste indicou um valor médio da adequação da amostra ($KMO = .645$) e o teste de esfericidade de Bartlett indicou que os dados estão aptos à análise fatorial ($p = .000$) (Tabela 14 e Anexo F).

Tabela 14:

Resultados na Análise Fatorial Exploratória da Escala de Desempenho

| KMO e Teste de Bartlett | |
|-------------------------|------|
| KMO | ,645 |
| Sig. | ,000 |

Relativamente à extração de fatores, apenas foi retido um fator, sendo que esse explica cerca de 81.23% da variância total explicada, apresentado elevados níveis de saturação (Anexo F).

Fiabilidade

Quanto à Fiabilidade da Escala de desempenho, recorreu-se ao indicador *Alpha de Cronbach* de forma a avaliar a consistência interna, tendo sido obtido um a valor de .88 (Tabela 15, anexo F).

Tabela 15:

Fiabilidade da Escala de Desempenho

| Escala | α | Classificação |
|------------|----------|---------------|
| Desempenho | .88 | Boa |

Sensibilidade

Sensibilidade dos itens

De forma a avaliar a sensibilidade da escala de desempenho, mais especificamente, a capacidade de discriminação dos itens, recorreu-se aos índices de assimetria e achatamento, tendo em conta as recomendações de Kline (2011), onde, de forma a verificar se existem desvios grosseiros à normalidade são tidos em consideração os índices de assimetria e achatamentos, cujos valores absolutos deverão ser $<|3|$ e $<|8|$, respetivamente. Desta forma, e em termos de assimetria, todos os valores a baixo indicados são negativos, ou seja, os itens revelam um enviesamento à direita, logo os

participantes consideraram o conteúdo apresentado como sendo verdadeiro. Quanto ao achatamento, também este índice apresenta valores negativos nos itens 2 e 3, isto é, a distribuição dos itens é designada como de platicurtica devido ao facto do valor da curtose ser inferior a 0. No caso do item 1, este apresenta uma distribuição do tipo leptocurtica, uma vez que apresenta um índice superior a 0 (Tabela 16 e Anexo F).

Tabela 16:

Sensibilidade dos Itens da Escala de Desempenho

| | Mediana | Assimetria | Achatamento | Mínimo | Máximo |
|--------------|---------|------------|-------------|--------|--------|
| Desempenho 1 | 4,00 | -,905 | 1,916 | 2 | 5 |
| Desempenho 2 | 4,00 | -,349 | -,534 | 3 | 5 |
| Desempenho 3 | 4,00 | -,154 | -,584 | 3 | 5 |

Sensibilidade da Escala

Relativamente à presente escala, a mesma não apresenta distribuição normal de acordo com o teste de Kolmogorov-Smirnov, porém, como os seus índices de assimetria e curtose encontram-se dentro dos valores aceitáveis, a escala pode ser utilizada nas análises estatísticas seguintes (Kline, 1998). É de destacar que a escala apresenta uma assimetria negativa, querendo isto dizer que reflete um enviesamento à direita. Para além disso, a escala tem uma distribuição platicurtica uma vez que o seu índice de achatamento é inferior a 0 (Anexo F).

Tabela 17:

Sensibilidade da Escala de Desempenho

| Escala e Dimensões | KS | P | Assimetria | Achatamento |
|--------------------|------|------|------------|-------------|
| Desempenho | ,190 | ,004 | -,477 | -,360 |

Relação entre as variáveis Sociodemográficas e as variáveis em estudo

Com o objetivo de avaliar a relação entre as variáveis Sociodemográficas e as variáveis em estudo recorreu-se ao teste *t*-student para avaliar as variáveis nominais dicotómicas, à ANOVA *One Way* para as variáveis ordinais ou nominais constituídas por mais do que dois grupos e às correlações de *Pearson* para as variáveis quantitativas (Tabela 18 e Anexo G).

Deste modo, o tempo na equipa tem uma associação significativa e positiva com o *flourishing*, $r=0.38$, $p <.01$, ou seja, os níveis de *flourishing* são mais elevados consoante a antiguidade do sujeito na equipa.

Tabela 18:

Correlações entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo

| | Média | DP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|-------|------|------|------|-----|-------|---|
| 1. Liderança Autêntica | 3,71 | ,56 | 1 | | | | |
| 2. <i>Flourishing</i> | 4,37 | ,28 | ,23* | 1 | | | |
| 3. Desempenho | 4,37 | ,59 | ,16 | ,25 | 1 | | |
| 4. Idade | 35,19 | 6,09 | -,07 | -,03 | ,26 | 1 | |
| 5. Tempo na Equipa | 4,74 | 3,73 | -,04 | ,38* | ,34 | ,74** | 1 |

Nota: ** $p <.01$; * $p <.05$

Estadística descritiva das variáveis em estudo

Nesta secção será apresentada uma análise da estatística descritiva das escalas em estudo, o que permitirá compreender a colocação das respostas dadas pelos participantes que se encontram inseridos nas equipas. Deste modo, os participantes revelaram possuir uma perceção de liderança autêntica ($M=3.75$, $DP=.79$), uma vez que esta encontra-se acima do ponto central da escala (3), o que significa que os participantes percepcionaram o seu líder como autêntico. O mesmo ocorre nas dimensões constituintes da escala: Transparência relacional ($M=3.79$, $DP=.80$) Ação ética e moral ($M=3.87$, $DP: .79$) Processamento equilibrado ($M=3.62$, $DP=.90$) e Autoconsciência ($M=3.71$, $DP=.89$).

Quanto ao *flourishing* ($M=4.36$, $DP=.48$) é possível aferir que os participantes possuem elevados níveis uma vez que as suas respostas encontram-se acima do ponto central da escala (3).

Finalmente, quanto ao desempenho ($M=4.29$, $DP=.59$), é possível aferir que as equipas encontram-se acima do ponto central da escala (3), o que significa que os líderes percecionam o elevado desempenho por parte da sua equipa.

Agregação

No presente estudo, considerou-se pertinente a agregação das respostas individuais para o nível da equipa de modo a realizar as análises estatísticas pretendidas. O objetivo principal é determinar o nível de acordo entre os membros de cada equipa, face à liderança autêntica do supervisor, e ao *flourishing*. Para o efeito foi analisado o índice de concordância dentro do grupo, r_{wg} . Assim, as variáveis liderança autêntica e *flourishing* apresentam um r_{wg} superior a .70, medida aceitável para agregar variáveis ao nível de equipa (James *et al.*, 1984), mais especificamente, .90 e .93, respetivamente.

Foram, ainda, utilizados os coeficientes de correlação intraclasse (ICC 1 e ICC2) de forma a determinar a consistência e confiabilidade das equipas presentes no estudo. Deste modo, os valores do ICC (1) e do ICC (2) apresentados pela liderança autêntica são de .15 e .40 respetivamente. O valor do ICC (2) sugere que as perceções da liderança autêntica é superior dentro das equipas do que entre as equipas, por outro lado o valor do ICC2 sugere que as perceções de liderança por parte dos membros da equipa deve ser interpretado com cautela (Bliese, 2000).

Por outro lado os valores do ICC (1) e do ICC (2) apresentados pelo *flourishing* são de .004 e .015 respetivamente. O valor do ICC (2) sugere que as perceções de *flourishing* são reduzidas dentro das equipas e entre as equipas. O valor do ICC (2) sugere que as perceções de liderança por parte dos membros da equipa devem ser interpretada com cautela (Bliese, 2000).

Correlações

Com o objetivo de verificar a intensidade e direcção da relação entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2005), utilizou-se o estudo das correlações de *Pearson* de modo a analisar a associação entre a liderança autêntica e as suas dimensões, o *flourishing* e o desempenho (Tabela 19 e Anexo H).

Na Tabela 19 são apresentados os valores médios, os desvios-padrão e os coeficientes de correlação de *Pearson*. Todas as associações existentes revelam-se estatisticamente significativas a um $p < .05$. No que diz respeito à direção de associação, as mesmas apresentam uma direção positiva, o que se traduz numa associação no mesmo sentido.

Deste modo é possível constatar que a liderança Autêntica tem uma associação positiva e significativa com o *flourishing*, $r = .23$, $p < .05$, o que significa que quantos mais elevados forem os níveis de liderança autêntica, mais elevados serão, também, os níveis de *flourishing*.

O mesmo acontece com as dimensões da variável de liderança Autêntica e o *flourishing* onde esta última está positiva e significativamente associada com a dimensão Autoconsciência, $r = .26$, $p < .05$, representando a associação mais elevada, seguida da dimensão Transparência relacional, $r = .23$, $p < .05$. Por outro lado, a dimensão ação ética e moral representa a associação mais baixa, $r = .20$, $p < .05$.

Os resultados indicam que quando mais elevados forem os níveis de autoconsciência, transparência relacional e ação ética e moral demonstrados pelos líderes, mais elevados serão os níveis de *flourishing* dos colaboradores.

Relativamente ao variável desempenho, esta não se encontra associada com as outras variáveis em estudo.

Tabela 19:

Médias, Desvio padrão e Correlações entre as Variáveis em estudo

| | Média | DP | 1 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 2 | 3 |
|------------------------------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-----|---|
| 1. Liderança Autêntica | 3.71 | .56 | 1 | | | | | | |
| 1.1 Transparência relacional | 3.76 | .50 | .89** | 1 | | | | | |
| 1.2 Ação Ética e Moral | 3.82 | .59 | .96** | .81** | 1 | | | | |
| 1.3 Processa. Equilibrado | 3.59 | .67 | .93** | .84** | .86** | 1 | | | |
| 1.4 Autoconsciência | 3.66 | .64 | .94** | .86** | .86** | .91** | 1 | | |
| 2. <i>Flourishing</i> | 4.37 | .28 | .23* | .21* | .20* | .18 | .26** | 1 | |
| 3. Desempenho | 4.37 | .59 | .16 | .19 | .14 | .14 | .14 | .25 | 1 |

Nota: ** $p < .05$; * $p < .01$

Teste de Hipóteses

De forma a testar as hipóteses do presente estudo foi utilizado o *PROCESS 2.16*, desenvolvido por Hayes (2013). Esta análise é parte integrante do SPSS e permite testar as hipóteses formuladas, bem como o modelo de mediação (Anexo I).

Deste modo, foi utilizado o Modelo 4, que corresponde a um modelo de mediação simples que avaliou o efeito da liderança autêntica no desempenho e o efeito direto ou indireto do *flourshing* nessa relação.

Assim, através da análise da Tabela 20, a Hipótese 1 não foi corroborada, ou seja, não foi encontrada nenhuma relação direta entre a liderança autêntica e o desempenho, $B=.12$, $SE=.19$, $t(30) = .62$, $p = .54$, 95% CI $[-.270, .504]$. O mesmo foi verificado na hipótese 2, onde $B=.11$, $SE=.09$, $t(30) = 1.2$, $p = .24$, 95% CI $[-.074, .284]$. Para além disso também não foi encontrada nenhuma relação direta entre o *flourshing* e o desempenho, onde $B=.47$, $SE=.38$, $t(30) = 1.23$, $p = .23$, 95% CI $[-.31, 1.24]$

Para além disso o efeito indireto do *flourshing* revelou-se não significativo $B=.05$, $BootSE=.06$, 95% CI $[-.052, .173]$.

Tabela 20:

Teste de Hipóteses e Mediação

| | B | SE | t | p | LB | LL |
|--|--|-----|------|-----|-------|------|
| CI 95% | | | | | | |
| Efeitos diretos e totais | $R^2 = .07$; $MSE = .35$; $F(2,30) = 1,16$; $p = .33$ | | | | | |
| LA → D | .17 | .19 | .62 | .54 | -.270 | .504 |
| LA → F | .11 | .09 | 1.2 | .24 | -.074 | .284 |
| F → D | .47 | .38 | 1.23 | .23 | -.308 | 1.24 |
| Efeito de mediação | .05 | .06 | - | - | -.052 | .173 |
| Efeitos parciais das variáveis de controlo no desempenho | | | | | | |
| Idade | .00 | .02 | .14 | .89 | -.049 | .055 |
| Habilitações | .05 | .19 | .26 | .80 | -.357 | .460 |
| Género | .78 | .39 | 2.00 | .06 | -.021 | 1.59 |
| Tempo na Equipa | .06 | .04 | 1.44 | .16 | -.026 | .152 |

Nota: Bootstrap resampling =5.000

Análises complementares

Paralelamente aos questionários indicados no método, foi pedido aos líderes que respondessem a uma série de indicadores de desempenho, sendo esses o número de camas ocupadas, o número de camas disponíveis e o número de altas. Enquanto o nº de camas ocupadas pode ser considerado um stressor do contexto, o nº de camas livres pode ser considerado um recurso. Já o nº de altas é um indicador de desempenho (Pessoa & Kuroba, 2014).

Para estas análises foi, igualmente, utilizado o *PROCESS 2.16*, desenvolvido por Hayes (2013) e desta vez foi testado o modelo 1 que corresponde a uma moderação simples que permite estimar o modelo de moderação com um único moderador. Desta forma pretendeu-se avaliar a influência dos indicadores descritos a cima na relação entre a liderança autêntica e o desempenho (Anexo I).

Deste modo é possível observar que a liderança autêntica não está significativamente relacionada com o desempenho, $B = .27, p > .05, R^2 = .14, F(1, 29) = 2.09, p = .12$, e que o efeito da liderança autêntica no desempenho foi condicionado pelo número de camas ocupadas, $B = -.02, p < .01, R^2 = .14, F(1, 29) = 4.99, p = .03$.

Ao examinar a interação é possível afirmar que o desempenho é maior quando o número de camas ocupadas é baixo. Ou seja, a relação entre a liderança autêntica e o desempenho é mais elevada quando o número de camas ocupadas é inferior. Os resultados obtidos sustentam a afirmação de número de camas ocupadas modera, ou condiciona, a relação entre a liderança autêntica e o desempenho.

Mais especificamente, o efeito da liderança autêntica no desempenho é significado para valores do moderador (camas ocupadas) um desvio padrão abaixo da média (-18.33). Para este nível de número de camas ocupadas, o efeito da liderança autêntica no desempenho foi positivo e significativo, $B = .69, t(29) = 2.41, p = .02, 95\% \text{ CI} [.104, 1.28]$.

Para níveis de camas ocupadas um desvio padrão acima médios, ou acima da média (> 27.35) o efeito da liderança autêntica no desempenho não foi estatisticamente significativo, $B = -.37, t(29) = -1.17, p = .25, 95\% \text{ CI} [-1.01, .276]$.

Deste modo, é possível concluir que quando o número de camas ocupadas diminui a liderança autêntica tem um impacto positivo e significativo no desempenho, sendo que este indicador atua como stressor e ao diminuir vai causar um impacto substancial nesta relação.

Tabela 21:

Teste de Hipóteses e efeito de Moderação

| | CI 95% | | | | | |
|--|--------|-----|-------|-----|-------|-------|
| | B | SE | t | p | LB | LL |
| Liderança Autêntica no desempenho | .27 | .19 | 1.42 | .16 | -.116 | .651 |
| Camas ocupadas no desempenho | .00 | .00 | -.31 | .75 | -.015 | -.011 |
| Efeito de Interação | -.02 | .01 | -2.23 | .03 | -.045 | -.002 |
| Efeitos parciais das variáveis de controlo no desempenho | | | | | | |
| Idade | -.02 | .03 | -.87 | .39 | -.073 | .030 |
| Habilitações | .03 | .18 | .17 | .86 | -.339 | .403 |
| Género | .93 | .33 | 2.76 | .01 | .236 | 1.62 |
| Tempo na Equipa | .08 | .04 | 2.11 | .05 | .002 | .159 |

Nota: Bootstrap resampling =5,000

Relativamente aos outros indicadores, número de camas disponíveis e número de altas, nenhum se demonstrou estatisticamente significativo.

No que concerne ao número de camas disponíveis o efeito de interação não é significativo, $B = -.03$, $SE = .02$, $t(29) = -1.53$, $p = .13$, 95% CI [-.078, .011]. E ainda, relativamente ao número de altas, também este indicador não apresentou resultados significados, sendo que, $B = -.18$, $SE = .20$, $t(29) = -.92$, $p = .37$, 95% CI [-.587, .224].

DISCUSSÃO

A presente dissertação tinha como principal objetivo verificar a relação entre a liderança autêntica e o desempenho em contexto de equipas, sendo que esse impacto seria mediado pelo *flourishing* sentido pelos seus membros.

Estudar a relação entre estas variáveis é fundamental para elevar o conhecimento existente acerca de novos tipos de liderança, aparentemente mais positivos, e como estes interagem a nível individual e a nível de equipa. O tipo de liderança aqui apresentado é fundamental para criar e manter ambientes de trabalho saudáveis e transparece um elevado valor organizacional e profissional duradouro. Para além disso, o estudo foi realizado numa população portuguesa, pelo que se traduz num contributo fundamental para um campo que é predominante apenas noutros países.

Deste modo estudos como os de Wang *et al.* (2014) assumem que a liderança autêntica pode influenciar o desempenho dos seguidores. Sendo que o comportamento de um líder autêntico é regido pelos seus valores positivos e este esforça-se para obter uma relação aberta e verdadeira com os seus seguidores. Os líderes autênticos lideram pelo exemplo, demonstrando o seu empenho e decisões de forma transparente (Avolio & Gardner, 2005). Surge, deste modo, a primeira hipótese do estudo - *A liderança autêntica apresenta uma relação significativa e positiva com o desempenho da equipa.*

De acordo com os resultados obtidos a primeira hipótese não foi corroborada

Estes resultados podem ser explicados pelo facto deste tipo de líder adotar uma postura em que a organização ou equipa gira em torno deles atuando como o elemento central da mesma. Estes líderes assumem comportamentos hierarquicamente diferentes que são baseados na determinação, entusiasmo, assertividade, e excesso de confiança, ao agirem deste modo criam um impacto desproporcional e desapropriado nos processos e resultados organizacionais. Esta ambiguidade não só cria resultados insuficientes em termos de eficácia organizacional, mas, também, apresenta um impacto negativo e mais acentuado no desempenho dos colaboradores (Nyberg & Sveningsson, 2014).

Relativamente à segunda hipótese, a *liderança autêntica apresenta uma relação significativa e positiva com flourishing*, a mesma não foi, igualmente, suportada. Apesar dos resultados refletirem uma ausência de relação, a literatura aponta para a existência de um efeito relativamente consistente. Por exemplo, de acordo com estudos de Avolio *et al.* (2004), em empresas os líderes autênticos influenciam em grande parte o bem-estar dos seus seguidores, levando a que estes percecionem um elevado nível do mesmo, uma vez

que os expõem a emoções positivas que se refletem em sentimentos otimistas, satisfatórios e de felicidade.

Segundo modelo de Keyes (2002) o indivíduo que apresenta um estado de florescimento durante um elevado período de tempo, apresenta, também, um menor número de faltas no emprego, um maior desempenho no trabalho e um melhor funcionamento psicossocial. Surge, deste modo, a primeira terceira do estudo – *O flourishing, apresenta uma relação significativa e positiva com o desempenho da equipa.*

De acordo com os resultados obtidos a terceira hipótese não foi corroborada

Estes resultados podem ser explicados pelo facto das emoções extremamente positivas, não poderem ser vistas, exclusivamente, como o único fator que contribui para um elevado desempenho ou comprometimento organizacional. Estas devem ser cuidadosamente consideradas num momento de avaliação do desempenho uma vez que o significado ou a importância que cada sujeito atribui a cada uma destas é diferente (Ilies *et al.*, 2005).

Relativamente à quarta e última hipótese, *A relação entre a liderança autêntica e o desempenho da equipa é mediada pelo flourishing*, a mesma, também não foi confirmada. Apesar dos resultados refletirem uma ausência desta mediação a literatura aponta para a existência de um efeito relativamente consistente. Por exemplo, o flourishing desempenha um papel fundamental na liderança, uma vez que as emoções positivas transmitidas pelo líder, mais especificamente o líder autêntico, que, por sua vez, influencia positivamente o desempenho e os comportamentos dos colaboradores (Avolio *et al.*, 2004).

Para além das variáveis indicadas no estudo foi pedido aos líderes que respondessem a uma série de indicadores de desempenho, sendo esses o número de camas ocupadas, o número de camas disponíveis e o número de altas. Estes indicadores podem ser considerados stressores ou recursos (Pessoa & Kuroba, 2014).

Estes indicadores representam informações utilizadas para avaliar o desempenho hospitalar de acordo com o compromisso com a própria organização e permitem medir a eficácia da equipa organizacional (Pessoa & Kuroba, 2014).

Os resultados sugerem que quando o número de camas ocupadas diminui a liderança autêntica tem um impacto positivo e significativo no desempenho, sendo que este indicador atua como stressor e ao diminuir vai causar um impacto substancial nesta relação. Isto sugere que a liderança autêntica surge num contexto onde os níveis de stress são mais reduzidos ou quase inexistentes.

No que concerne aos resultados relativos aos restantes indicadores, número de camas disponíveis e número de altas, os mesmos não se mostraram estaticamente significativos.

Isto sugere, e no caso do presente estudo, que as equipas construíram capacidades psicológicas para enfrentar estes stressores, embora essas capacidades possam variar de sujeito para sujeito.

Em suma, os resultados da presente investigação não permitiram confirmar as hipóteses postuladas inicialmente,

Porém foi possível confirmar, através da integração de uma nova hipótese e posterior análise de resultados, que a relação entre a liderança autêntica e o desempenho é significativa e positiva na ausência de stressores (e.g, camas ocupadas).

Os resultados obtidos podem ser explicados de acordo com o contexto em que os dados foram recolhidos, na medida em que grande parte dos estudos acerca da liderança autêntica ocorreram em grandes empresas (e.g, consultoras e de tecnologia). Deste modo e de acordo com Avolio e Gardner (2005) a liderança autêntica corresponde a um construto multifacetado que exige uma investigação e pesquisa, também ela multifacetada de modo a averiguar quais os contextos em que esta emerge. No caso específico do presente estudo, tratou-se de um contexto real e com uma conotação negativa, pelo que pode influenciar o surgimento deste tipo de liderança.

Por exemplo, de acordo com Luthans e Avolio (2003) a estrutura inicial da liderança autêntica é composta por capacidades psicológicas positivas (e.g, confiança, otimismo, esperança e resiliência) e quando combinadas com um contexto organizacional positivo desencadeia um aumento da autoconsciência e otimismo dos seus seguidores.

Porém, quando combinada com um contexto organizacional negativo a influência da liderança autêntica é pouco notada, na medida em que as directrizes desta vão contra ao tipo de contexto em que está inserida.

Em relação às variáveis sociodemográficas, das que foram consideradas na presente investigação, apenas foram encontrados resultados significativos entre o tempo na equipa e o *flourishing*. Com base na análise de correlações entre as variáveis, foi possível verificar que a Tempo na Equipa e o *flourishing* têm uma associação estatisticamente significativa e positiva, isto é, os participantes com mais tempo na equipa apresentam níveis mais elevados de *flourishing*.

Limitações e Estudos futuros

A presente investigação apresenta algumas limitações, para além dos resultados encontrados. Destaca-se, em primeiro lugar, o tamanho da amostra, uma vez que conta com uma amostra de dimensão reduzida, o que oferece menor poder estatístico no teste das hipóteses. Porém, e uma vez tratando-se de equipa foi considerada uma dimensão razoável para este estudo.

Em segundo lugar, e tendo em conta o contexto em que os participantes estavam inseridos (Hospital), não foi fácil a recolha de dados uma vez que os mesmos tinham que parar a sua atividade para realizar o questionário, o que pode refletir numa falta de atenção aquando o seu preenchimento (Rahimnia & Sharifirad, 2014).

Ainda de acordo com o contexto, e no que toca à terceira limitação, os fatores situacionais e emocionais das organizações hospitalares, por vezes, representam uma conotação negativa para o próprio enfermeiro ou equipa, o que pode, de alguma forma, criar enviesamentos nas repostas aos questionários.

No que toca a uma quarta, o desempenho das equipas era avaliado pelos líderes da mesma, o que leva a alguma deseabilidade de resultados positivo. Por conseguinte, em estudos futuros seria necessário utilizar medidas de desempenho mais objectivas. Para além disso, o questionário de liderança autêntica foi realizado pelos membros de equipa e transparecia uma avaliação do seu líder. Tendo em conta que o questionário foi respondido na hora de expediente, os membros poderiam dar respostas mais positivas com receio de que estas pudessem ter algum impacto na relação entre eles e o líder da equipa.

O facto das medidas liderança autêntica e *flourishing* serem todas auto reportadas, ou seja, não existem fontes diferentes de informação pode levar ao enviesamento do método comum. Este enviesamento ocorre derivado de diversos fatores, nomeadamente, o contexto em que ocorre a aplicação do instrumento, os itens e até as características que compõem estes últimos (Podsakoff, Lee & Podsakoff, 2003).

Em estudos futuros, em caso de replicação desta investigação, seria interessante utilização de com uma amostra, significativamente, maior. Para além disso, e tendo em conta que o estudo foi realizado em equipas, seria interessante realiza-lo de forma

individual. Tendo em conta que as variáveis em estudo acarretam um carácter, também ele, individual, ao nível da equipa pode ser incompreendido.

Para além disso, a investigação poderá ser realizada num outro contexto em detrimento do que foi utilizado. Tratando-se de um contexto muito específico e com normas distintas de outras organizações, sugere-se o recurso a um maior e mais variado número de organizações na constituição da amostra (Avolio & Gardner, 2005).

Deste modo a investigação poderá basear-se na procura de diferenças individuais na liderança autêntica nas mais diversas culturas organizacionais (Avolio & Gardner, 2005).

Finalmente, uma sugestão que também se considera relevante seria o desenvolvimento de um estudo que contemplasse a escala completa da eficácia em equipas de forma a verificar a relação entre as variáveis do presente estudo e as outras dimensões que a constituem. E ainda, a utilização de uma outra escala de *flourishing*, ou avaliação dos dois tipos de bem-estar (psicológico e subjetivo).

Conclusão Geral

No contexto organizacional, o conceito de liderança tem sido objeto de inúmeros estudos ao nível de fenómenos sociais, bem como ao nível comportamental, tornando-se cada vez mais pertinente discutir esta temática, uma vez que a liderança é uma das habilidades mais importantes dentro de uma organização, contribuindo em larga escala para o sucesso desta.

Para além disso, e tendo em conta aos tempos turbulentos em que nos encontramos foi fundamental realizar uma revisão empírica das estratégias de desenvolvimento de liderança de forma a atingir os resultados desejáveis, uma vez que a existência de um tipo de liderança positivo leva á reestruturação da confiança, esperança, otimismo, resiliência e significado.

O presente estudo trouxe algumas contribuições para nesse âmbito uma vez que, focou-se num tipo de liderança relativamente recente e inovador e apesar de já ter sido estudada a relação entre a liderança autêntica e o desempenho, não existem evidências empíricas deste tipo de estudo em equipas.

Deste modo, a liderança autêntica é representa “um processo desenhado a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e num comportamento positivo

autorregulado por parte dos líderes e dos colegas, fomentando um autodesenvolvimento positivo” (Avolio *et al.*, 2009, p. 423).

Em suma, e mais especificamente no que toca ao processo de trabalho em equipa em contexto hospitalar é fundamental a aplicação de um tipo de liderança autêntica e positiva. No exercício deste tipo de liderança, o enfermeiro deve proporcionar um ambiente benéfico para a realização das atividades no decorrer do trabalho. A liderança autêntica torna-se, assim, essencial para as profissões ligadas à área hospitalar, sendo que uma aptidão para comunicar, resolver problemas, incentivar, elogiar são atributos que contribuem, em grande escala, para o aumento da eficácia deste tipo equipas.

REFERÊNCIAS

- Aryee, S., Butarbutar, I., Chen, C. J., Hirst, G., & Walumbwa, F. (2016). A Multi-level Investigation of Authentic Leadership as an Antecedent of Helping Behavior. *Journal of Business Ethics, 139* (3), 485–499. doi:10.1007/s10551-015-2580-x
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. (2004). Desenvolvimento de Uma Escala de Bem-Estar Subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 20*(2), 153-164. doi:10.1590/S0102-37722004000200008
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviours. *Group dynamics: Theory, Research and Practice, 189*-204. doi:10.1037/1089.26.99.3.189
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 801–823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Avolio, B. J., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 421–449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal, 50* (3), 544-557. doi:10.5465/AMJ.2007.25525781
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19–32. doi:https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research & managerial applications* (4^a ed.). New York: Free Press. Retrieved from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=lang_en%7Clang_pt&id=dMMEnn-

OJQMC&oi=fnd&pg=PT32&dq=The+Bass+handbook+of+leadership:+theory,+research+%26+managerial+applications&ots=EsWCsBrWdL&sig=eL6TI8J6eI-HBzLQSoaW9SB_Pkk&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Bass%2

- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30 (68), 171-184. doi:doi: 10.7213/psicol.argum.5895
- Benson, G. S., Gibson, C. B., Lawler, E. E., & Porath, C. L. (2007). What Results When Firms Implement Practices: The Differential Relationship Between Specific Practices, Firm Financial Performance, Customer Service, and Quality. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1467-1480. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1467
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. j. Kozlowski , *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349–381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L., & Deal, T. (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (3^a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2005). *Quantitative Data Analysis With SPSS 12 and 13*. New York: Routledge.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Camelo, S. H. (2011). O trabalho em equipa na instituição hospitalar: uma revisão integrativa. *Cogitare Enfermagem*, 16 (4), 734-740. doi:10.5380/ce.v16i4.19977
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50 (5), 1217–1234. doi:10.2307/20159921

- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Management Department Faculty Publications*, 23, 227-240. doi:doi 10.1177/1548051808326596
- Couto-de-Souza, C. L., & Tome, P. A. (2008). Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 8(2), 98-120. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572008000200006&lng=pt&tlng=pt
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857–880. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542-575. doi:10.1037/0033-2909.95.3.542
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55 (1), 34-43. doi:10.1037//0003-066X.55.1.34
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41. doi:10.1037/0033-2909.125.2.276
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.-w., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 143–156.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 435-457. doi: 10.2307/30040637
- Edmondson, A. (2009). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Johnson Graduate School of Management*, 350-383. doi:10.2307/2666999
- Ezziane, Z., Maruthappu, M., Gawn, L., Thompson, E. A., Athanasiou, T., & Warren, O. J. (2012). Building effective clinical teams in healthcare. *Journal of Health Organization and Management*, 26 (4), 428-436. doi:10.1108/14777261211251508

- Fredrickson, B. L. (2006). Unpacking positive emotions: Investigating the seeds of human flourishing. *Journal of Positive Psychology, 1* (2), 57-59. doi:10.1080/17439760500510981
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist, 60*(7), 678–686. doi: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678>
- Galinha, I., & Pais Ribeiro, J. L. (2005). História e Evolução do Conceito de Bem-Estar Subjectivo. *Psicologia, Saúde e Doenças, 203-214*. Retrieved from http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1645-00862005000200008&lng=pt&tlng=pt
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and The Leadership Quarterly, 22* (6), 1120-1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Gibson, C. B., Porath, C. L., Benson, G. S., & Lawler, E. E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1467-1480. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1467
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: HBS Press. Retrieved from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=lang_en%7Clang_pt&id=snfoCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=SAi8rzUcUi&sig=6ZxAaijg57MQ8Xdt16NS76FQZ1Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Hackman, R. H. (1987). The design of work teams. In J. L. Lorsch, *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs: Prentice-Hal.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & J. Lopez, *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). New York : Oxford University Press.
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational & Psychological Research, 3*(2), 63-75. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/232547195_Leader_authenticity_The_development_and_test_of_an_operational_measure

- Henderson, L., & Knight, T. (2012). Integrating the hedonic and eudaimonic perspectives to more comprehensively understand wellbeing and pathways to wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2 (3), 196-221. doi:10.5502/ijw.v2i3.3
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 212-220. doi:10.1037/0021-9010.72.2.212
- Huppert, F., & So, T. (2009). Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, , 1(2), 137–164. doi:10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98. doi:10.1037/0021-9010.69.1.85
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa : Livros Horizonte.
- Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236–250. doi:<https://doi.org/10.1108/02610150610706230>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14 (1), 1-26. doi:10.1207/S15327965PLI1401_01
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38 (6), Advances in Experimental Social Psychology. doi:10.1016/S0065-2601(06)38006-9

- Keyes, C. L. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of Health and Social Research*, 43, 207-222. doi:10.1037/10594-009
- Kickul, J., & Neuman, G. (2000). Emergent Leadership Behaviors: The Function of Personality and Cognitive Ability in Determining Teamwork Performance and KSAs. *Journal of Business and Psychology*, 15(1), 27-51. doi:10.1023/A:1007714801558
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). the Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: the Moderating Role of Face-To-Face Interaction. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 175-192. doi:10.2307/20159571
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goalsetting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84 (6), 885–896. doi:0021-90/99/\$3.00
- Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. In M. Williams, & W. P. Vogt, *Handbook of methodological innovation in social research methods* (pp. 562-589). London: Sage.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 3(7), 77-124. doi:10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x
- Langfred, C. W. (2000). Work-group design and autonomy a field study of the interaction between task interdependence and group autonomy. *Small Group Research*, 31 (1), 54-70. doi:10.1177/104649640003100103
- Lichtenstein, B. B., Uhl-bien, M., Marion, R., Seers, A., Douglas, J., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity and Organization*, 8 (4), 2-12. doi:10.emerg/10.17357.289e129e99e80aa333abfde5fb792d3d
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90 (1), 125-152. doi:10.1037/0033-2909.90.1.125

- Loes, J. (2009). Qual o seu índice de felicidade. *Isto é*, 1-9. Retrieved from https://scholar.google.com/scholar?oi=gsb40&q=indice%20de%20felicidade%20but%C3%A3o&lookup=0&hl=pt-PT#d=gs_cit&p=&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3ARLCWfnybl1cJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dpt-PT
- Lord, R. G. (1977). Functional Leadership Behavior: Measurement and Relation to Social Power and Leadership Perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 114-133. doi:10.2307/2391749
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn, *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco .
- Luthans, F., & Stajkovic, D. (1998). Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26 (4), 62-74. doi:10.1016/S0090-2616(98)90006-7
- Machado, W., & Bandeira, D. (2012). Bem-estar psicológico: definição, avaliação e principais correlatos. *Estudos de Psicologia*, 29 (4), 587-595. doi:10.1590/S0103-166X2012000400013
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy fo team processes. *Academy of Management Review*, 26 (3), 356-376. doi:10.2307/259182
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações*. Pêro Pinheiro : ReportNumber, Lda.
- Marques, C. A., & Cunha, M. P. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Martin, A., & Bal, V. (2006). *The State of Teams: CCL research report*. Greensboro: NC: Center for Creative Leadership.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 97-108. doi:10.1037/0021-9010.91.1.97

- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 273-283. doi:10.1037/0021-9010.85.2.273
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*(3), 410-476. doi:10.1177/0149206308316061
- McGrath, J. E. (1991). Time, Interaction, and Performance (TIP): A Theory of Groups. *Small Group Research, 22*(2), 147-174. doi:10.1177/1046496491222001
- McGrath, J. E., & Polley, R. B. (1984). Groups: Interaction and Performance. *Administrative Science Quarterly, 23* (3), 12-164. doi:10.2307/2393041
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review, 4* (1), 95-105. doi:10.1207/S15327957PSPR0401_8
- Morris, C. G., & Hackman, J. R. (1969). Behavioral correlates of perceived leadership. *Journal of Personality and Social Psychology, 13*(4), 350-361. doi:10.1037/h0028432
- Novicevic, M. M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, & Brown, J. A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*(43 (10)), 1396-1409. doi:10.1108/00251740510634930
- Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership, 10* (4), 437-455. doi:10.1177/1742715013504425
- Pearce, C. L., & Sims Jr., H. P. (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6* (2), 172-197. doi:10.1037//1089-2699.6.2.172
- Peres, R., Anjos, A., Rocha, M., Guimarães, A., Borges, G., Souza, K., & Pereira, M. (2011). O Trabalho em Equipe no Contexto Hospitalar: Reflexões a Partir da Experiência de um Programa de Residência Multiprofissional em Saúde. *Em*

Reflexão, 13 (1), 113-120. Retrieved from <http://www.seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/20760>

Pessoa, T. R., & Kuroba, D. S. (2014). Gerenciamento de Indicadores de Desempenho em Organizações Hospitalares: em busca da Maximização de Resultado. *Caderno de Saúde e Desenvolvimento - jul/dez*, 3(2), 37 - 48. doi:301-1225-1-PB

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.004

Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2005). *Liderar* (1ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2016). *Que Líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de Liderança*. Lisboa : Edições Sílabo .

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Satisfação com o trabalho: Trabalhadores felizes são mais produtivos* (6ª ed.). Lisboa: Editor RH.

Pinho, D. L., Abrahão, J. I., & Ferreira, M. C. (2003). As estratégias operatórias e a gestão da informação no trabalho de enfermagem, no contexto hospitalar. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 11 (2), 168-176. doi:10.1590/S0104-11692003000200005

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2014). Authentic Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Attachment Insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132 (2), 363–377. doi:10.1007/s10551-014-2318-1

Resende, R., & Gomes, A. R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In C. Mohiyeddini, *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 115-137). New York: Nova Science

- Publishers. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/310795083_Assessing_leadership_styles_of_coaches_and_testing_the_augmentation_effect_in_sport
- Rico, R., de la Hera, C. M., & Taberero, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009). *Psychology in Spain*, 15 (1), 57-79. Retrieved from [https://scholar.google.com/scholar?oi=gsb40&q=Work%20team%20effectiveness%20a%20review%20of%20research%20from%20the%20last%20decade%20\(1999-2009\).&lookup=0&hl=pt-PT#d=gs_cit&p=&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AhiVpqME8Jy4J%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dc](https://scholar.google.com/scholar?oi=gsb40&q=Work%20team%20effectiveness%20a%20review%20of%20research%20from%20the%20last%20decade%20(1999-2009).&lookup=0&hl=pt-PT#d=gs_cit&p=&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AhiVpqME8Jy4J%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dc)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. doi:10.1590/S1415-65552002000300016
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (6), 1069-1081. doi:10.1037/0022-3514.57.6.1069
- Salas, E., Stagl, K. C., & Burke, C. S. (2004). 25 Years of Team Effectiveness in Organizations: Research Themes and Emerging Needs. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 47-91. doi:10.1002/0470013311.ch2
- Santos, J., Caetano, A., & Jesuino, J. C. (2012). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 11(2-3), 95-106. Retrieved from http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642012000200009&lng=pt&tlng=pt.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16 (3), 395-417. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.0

- Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5 (1-4), 475-492. doi:10.1007/BF00352944
- Siqueira, M., & Padovam, V. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetiva, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24 (2), 201-209. doi:10.1590/S0102-37722008000200010
- Sorrentino, R. M., & Boutillier, R. G. (1975). The effect of quantity and quality of verbal interaction on ratings of leadership ability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11(5), 403-411. doi:10.1016/0022-1031(75)90044-X
- Strapasson, M. R., & Medeiros, C. R. (2009). Liderança transformacional na enfermagem. *Revista Brasileira de enfermagem*, 62 (2), 228-233. doi:10.1590/S0034-71672007000100020
- Sundriyal, R., & Kumar, R. (2014). Happiness and Wellbeing. *The International Journal of Indian Psychology*, 19-27. doi:10.4324/9781315817491
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics*, 4 (1), 44-67. doi:10.1037//1089-2699.4.1.44
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. doi:10.1016/j.leaqua.2007.04.002
- Vicente, Â., Rodrigues, B. S., & D'Oliveira, T. C. (2014). Escala de Eficácia de Equipas (3Es): Adaptação para o contexto Português. *Laboratório de Psicologia*, 12 (1), 3-13. doi:10.14417/lp.884
- Wageman, R. (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices versus Hands-on Coaching. *Organization Science*, 12(5), 559-577. Retrieved from <https://doi.org/10.1287/orsc.12.5.559.10094>
- 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*, 89-126. doi:10.1177/0149206307308913

- Wofford, J. C., Goodwin, V. L., & Premack, S. (1992). Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment. *Journal of Management*, *18*(3), 595-615. doi:10.1177/014920639201800309
- Xyrichis, A., & Ream, E. (2008). Teamwork: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, *61* (2), 232-241. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04496.x
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 451–483. doi:10.1016/S1048-9843(01)00093-5

ANEXOS

ANEXO A- QUESTIONÁRIO COLABORADORES



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

O seguinte questionário foi realizado no âmbito da elaboração de uma Dissertação de Mestrado de 5ºano do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações do ISPA – Instituto Universitário. Ser-lhe-ão apresentados questionários onde se pretende entender a sua opinião face a características ligadas à sua chefia direta, bem como da equipa com que trabalha. Também lhe serão colocadas algumas questões demográficas.

Antes de iniciar o preenchimento deste questionário, pense na equipa ou grupo de pessoas com quem colabora mais normalmente. Dê as suas respostas pensando nesta equipa ou grupo de trabalho.

Solicita-se que seja o mais sincero possível nas suas respostas, não existindo respostas certas ou erradas. O preenchimento deste questionário em algum momento dará acesso à sua identidade, o que salvaguarda em absoluto o seu anonimato tal como a confidencialidade dos resultados.

Por favor não escreva o seu nome no questionário. O preenchimento do questionário demorará cerca de 10 minutos.

Para mais informações sobre o estudo disponha dos endereços:

danielamartins250413@gmail.com e catarina8d@gmail.com

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

“Eficácia de Equipas de enfermagem hospitalar”

Objetivos de estudo:

O objetivo deste projeto de investigação é estudar a relação entre a liderança, a perseverança, o bem-estar e o desempenho em equipas no setor hospitalar. Os dados recolhidos neste projeto serão utilizados pelas alunas Daniela Martins Coelho e Catarina Carvalho para efeitos da elaboração das respetivas teses de mestrado na área de psicologia social e das organizações. Ambas as teses são orientadas pelo professor Doutor Pedro Marques Quinteiro, no âmbito do mestrado integrado em psicologia social e das organizações do ISPA- Instituto Universitário.

Condições de estudo:

Neste questionário vamos colocar-lhe algumas questões sobre si e o trabalho em equipa no hospital em que exerce funções. O tempo total previsto de duração do questionário é cerca de 10 minutos. Sendo que, a sua participação é de carácter voluntário.

Confidencialidade, privacidade e Anonimato:

A sua opinião sobre este assunto é para nós de extrema importância. Neste sentido solicitamos que responda a todas as questões de acordo com o que pensa e sente. Não existem repostas certas ou erradas, procura-se sim, a sua resposta espontânea e sincera. As suas respostas serão tratadas apenas com fins estatísticos. Iremos fornecer feedback dos resultados até ao final do projeto, com previsão de conclusão até ao segundo trimestre de 2018.

Declaro que li os termos do consentimento informado e aceito participar neste estudo:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|-------------------|-----------|-----------------------|------------------------------|
| Nunca | Uma vez por outra | Por vezes | Com alguma frequência | Frequentemente, senão sempre |

Questionário 1

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

Pense no seu líder de equipa e por favor, refira a frequência com o mesmo demonstra os comportamentos descritos em baixo. Utilize a escala apresentada, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Questionário 2

Em seguida apresentam-se algumas afirmações com as quais pode discordar ou concordar. Assinale, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma delas. Utilize a escala apresentada, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo em Parte | Não concordo nem discordo | Concordo em Parte | Concordo totalmente |

| | |
|--|--|
| 1. Levo uma vida com propósito e significado. | |
| 2. As minhas relações sociais dão-me suporte e são recompensadoras | |
| 3. Estou envolvido e interessado nas minhas actividades diárias | |
| 4. Contribuo activamente para a felicidade e bem-estar dos outros. | |
| 5. Sou competente e capaz de fazer as actividades que são importantes para mim | |
| 6. Sou uma boa pessoa e vivo uma boa vida. | |
| 7. Sou optimista acerca do meu futuro. | |
| 8. O As pessoas respeitam-me. | |

Dados Demográficos

Idade: _____

Género: F M

Habilitações: _____

Quantas pessoas tem a sua equipa ou grupo de trabalho? _____

Há quanto tempo está na sua equipa ou grupo de trabalho? _____

Na sua equipa ou grupo de trabalho existe alguém que considere ser o líder?

ANEXO B-QUESTIONÁRIOS LÍDERES



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

O seguinte questionário foi realizado no âmbito da elaboração de uma Dissertação de Mestrado de 5ºano do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações do ISPA – Instituto Universitário. Ser-lhe-ão apresentados questionários onde se pretende entender a sua opinião face a características ligadas à sua chefia direta, bem como da equipa com que trabalha. Também lhe serão colocadas algumas questões demográficas.

Antes de iniciar o preenchimento deste questionário, pense na equipa ou grupo de pessoas com quem colabora mais normalmente. Dê as suas respostas pensando nesta equipa ou grupo de trabalho.

Solicita-se que seja o mais sincero possível nas suas respostas, não existindo respostas certas ou erradas. O preenchimento deste questionário em algum momento dará acesso à sua identidade, o que salvaguarda em absoluto o seu anonimato tal como a confidencialidade dos resultados.

Por favor não escreva o seu nome no questionário. O preenchimento do questionário demorará cerca de 10 minutos.

Para mais informações sobre o estudo disponha dos endereços:

danielamartins250413@gmail.com e catarina8d@gmail.com

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

“Eficácia de Equipas de enfermagem

hospitalar” **Objetivos de estudo:**

O objetivo deste projeto de investigação é estudar a relação entre a liderança, a perseverança, o bem-estar e o desempenho em equipas no setor hospitalar. Os dados recolhidos neste projeto serão utilizados pelas alunas Daniela Martins Coelho e Catarina Carvalho para efeitos da elaboração das respetivas teses de mestrado na área de psicologia social e das organizações. Ambas as teses são orientadas pelo professor Doutor Pedro Marques Quinteiro, no âmbito do mestrado integrado em psicologia social e das organizações do ISPA- Instituto Universitário.

Condições de estudo:

Neste questionário vamos colocar-lhe algumas questões sobre si e o trabalho em equipa no hospital em que exerce funções. O tempo total previsto de duração do questionário é cerca de 10 minutos. Sendo que, a sua participação é de carácter voluntário.

Confidencialidade, privacidade e Anonimato:

A sua opinião sobre este assunto é para nós de extrema importância. Neste sentido solicitamos que responda a todas as questões de acordo com o que pensa e sente. Não existem repostas certas ou erradas, procura-se sim, a sua resposta espontânea e sincera. As suas respostas serão tratadas apenas com fins estatísticos. Iremos fornecer feedback dos resultados até ao final do projeto, com previsão de conclusão até ao segundo trimestre de 2018.

Declaro que li os termos do consentimento informado e aceito participar neste estudo

Questionário 1

Pense no funcionamento da sua equipa e indique em que medida os comportamentos descritos abaixo se aplicam à sua equipa. Utilize a escala apresentada, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Nem discordo nem concordo | Concordo | Concordo totalmente |

| | |
|---|--|
| 1. Os membros da minha equipa alcançam os objetivos que lhes foram definidos. | |
| 2. Os membros da minha equipa produzem trabalho com qualidade | |
| 3. Esta equipa é produtiva. | |

Idade: _____

Género: F M

Habilitações: _____

Quantas pessoas tem a sua equipa ou grupo de trabalho? _____

Há quanto tempo está na sua equipa ou grupo de trabalho? _____

ANEXO C – TABELAS DE FREQUÊNCIA DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|-------|----------------|
| Idade | 105 | 22 | 61 | 35,49 | 8,965 |
| Valid N (listwise) | 105 | | | | |

Gênero

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | Feminino | 79 | 74,5 | 74,5 | 74,5 |
| | Masculino | 27 | 25,5 | 25,5 | 100,0 |
| | Total | 106 | 100,0 | 100,0 | |

Habilitações

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | 12º ano | 1 | ,9 | ,9 | ,9 |
| | Bacharelato | 1 | ,9 | ,9 | 1,9 |
| | Licenciatura | 84 | 79,2 | 79,2 | 81,1 |
| | Especialidade | 7 | 6,6 | 6,6 | 87,7 |
| | Mestrado | 12 | 11,3 | 11,3 | 99,1 |
| | Doutoramento | 1 | ,9 | ,9 | 100,0 |
| | Total | 106 | 100,0 | 100,0 | |

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|-----------------|-----|---------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|
| Tempo na equipa | 105 | ,083000000000000000 | 30,000000000000000000 | 5,2056476190000 | 5,9569581490000 |
| | | 00 | 0000 | 001 | 000 |

ANEXO D - QUALIDADES MÉTRICAS DA ESCALA DE LIDERANÇA AUTÊNTICA

Validade: Análise fatorial exploratória

KMO and Bartlett's Test

| | |
|-------------------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin | ,939 |
| Measure of Sampling Adequacy. | |
| Approx. Chi-Square | 1418,33 |
| Bartlett's Test of | 2 |
| Sphericity | df |
| | 120 |
| | Sig. |
| | ,000 |

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared | | | Rotation Sums of Squared | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|----------------------------|---------------|--------------|--------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Loadings | | | Loadings | | |
| | | | | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 9,942 | 62,138 | 62,138 | 9,942 | 62,138 | 62,138 | 8,084 | 50,524 | 50,524 |
| 2 | 1,233 | 7,704 | 69,843 | 1,233 | 7,704 | 69,843 | 3,091 | 19,319 | 69,843 |
| 3 | ,721 | 4,507 | 74,350 | | | | | | |
| 4 | ,602 | 3,762 | 78,112 | | | | | | |
| 5 | ,524 | 3,274 | 81,386 | | | | | | |
| 6 | ,493 | 3,084 | 84,470 | | | | | | |
| 7 | ,392 | 2,450 | 86,920 | | | | | | |
| 8 | ,370 | 2,314 | 89,234 | | | | | | |

| | | | |
|----|-----|-------|--------|
| 9 | ,32 | 2,028 | 91,263 |
| | 5 | | |
| 10 | ,30 | 1,915 | 93,177 |
| | 6 | | |
| 11 | ,25 | 1,567 | 94,745 |
| | 1 | | |
| 12 | ,22 | 1,373 | 96,117 |
| | 0 | | |
| 13 | ,20 | 1,248 | 97,366 |
| | 0 | | |
| 14 | ,17 | 1,068 | 98,434 |
| | 1 | | |
| 15 | ,12 | ,800 | 99,234 |
| | 8 | | |
| 16 | ,12 | ,766 | 100,00 |
| | 3 | | 0 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

| Communalities | | |
|----------------------|----------------|------------------------------|
| | <i>Initial</i> | <i>Extractio</i> <i>n</i> |
| LA-1 | 1,000 | ,797 |
| LA-2 | 1,000 | ,639 |
| LA-3 | 1,000 | ,687 |
| LA-4 | 1,000 | ,731 |
| LA-5 | 1,000 | ,763 |
| LA-6 | 1,000 | ,639 |
| LA-7 | 1,000 | ,662 |
| LA-8 | 1,000 | ,700 |
| LA-9 | 1,000 | ,645 |
| LA- | 1,000 | ,539 |
| 10 | | |
| LA- | 1,000 | ,800 |
| 11 | | |
| LA- | 1,000 | ,823 |
| 12 | | |
| LA- | 1,000 | ,820 |
| 13 | | |
| LA- | 1,000 | ,689 |
| 14 | | |
| LA- | 1,000 | ,695 |
| 15 | | |

| | | |
|-----|-------|------|
| LA- | 1,000 | ,546 |
| 16 | | |

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

Communalities

| | <i>Initial</i> | <i>Extraction</i> |
|-------|----------------|-------------------|
| LA-I | 1,000 | ,797 |
| LA-2 | 1,000 | ,639 |
| LA-3 | 1,000 | ,687 |
| LA-4 | 1,000 | ,731 |
| LA-5 | 1,000 | ,763 |
| LA-6 | 1,000 | ,639 |
| LA-7 | 1,000 | ,662 |
| LA-8 | 1,000 | ,700 |
| LA-9 | 1,000 | ,645 |
| LA-10 | 1,000 | ,539 |
| LA-11 | 1,000 | ,800 |
| LA-12 | 1,000 | ,823 |
| LA-13 | 1,000 | ,820 |
| LA-14 | 1,000 | ,689 |
| LA-15 | 1,000 | ,695 |
| LA-16 | 1,000 | ,546 |

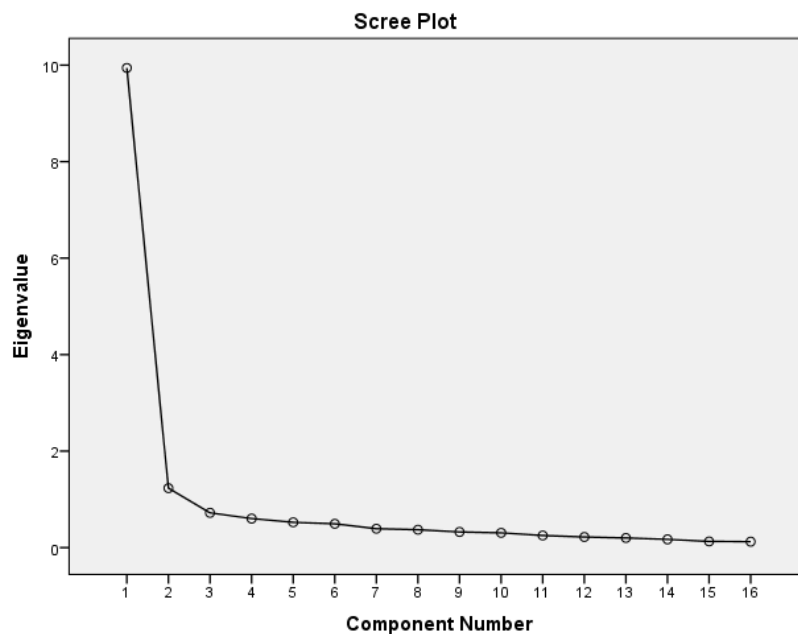
Extraction Method: Principal
Component Analysis.

| Component Matrix^a | | |
|-------------------------------------|------------------|----------|
| | <i>Component</i> | |
| | <i>1</i> | <i>2</i> |
| LA-12 | ,903 | -,089 |
| LA-11 | ,868 | -,217 |
| LA-4 | ,846 | -,125 |
| LA-15 | ,832 | -,051 |
| LA-8 | ,830 | ,104 |
| LA-14 | ,820 | ,127 |
| LA-3 | ,819 | -,130 |
| LA-7 | ,813 | ,010 |

| | | |
|-------|------|-------|
| LA-5 | ,807 | -,335 |
| LA-9 | ,802 | -,036 |
| LA-6 | ,799 | ,013 |
| LA-2 | ,799 | -,001 |
| LA-16 | ,739 | ,006 |
| LA-10 | ,681 | -,274 |
| LA-13 | ,560 | ,712 |
| LA-1 | ,614 | ,648 |

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 2 components
extracted.



Fiabilidade

| Estatísticas de confiabilidade | |
|---------------------------------------|------------|
| Alfa de Cronbach | N de itens |
| ,957 | 16 |

| Estatísticas de item-total | | | | |
|-----------------------------------|--|--|---|---|
| | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
| LA-1 | 56,13 | 146,668 | ,580 | ,957 |
| LA-2 | 56,14 | 142,542 | ,761 | ,954 |
| LA-3 | 56,83 | 139,247 | ,788 | ,954 |
| LA-4 | 56,46 | 139,089 | ,817 | ,953 |
| LA-5 | 56,17 | 139,685 | ,766 | ,954 |
| LA-6 | 56,08 | 143,309 | ,767 | ,954 |
| LA-7 | 56,17 | 142,695 | ,778 | ,954 |
| LA-8 | 56,46 | 141,908 | ,801 | ,954 |

| | | | | | |
|----|-----|-------|---------|------|------|
| 9 | LA- | 56,47 | 138,404 | ,775 | ,954 |
| 10 | LA- | 56,50 | 142,329 | ,640 | ,957 |
| 11 | LA- | 56,51 | 138,309 | ,838 | ,953 |
| 12 | LA- | 56,38 | 138,104 | ,883 | ,952 |
| 13 | LA- | 56,38 | 146,047 | ,520 | ,959 |
| 14 | LA- | 56,31 | 143,131 | ,789 | ,954 |
| 15 | LA- | 56,35 | 140,915 | ,798 | ,954 |
| 16 | LA- | 56,50 | 142,805 | ,704 | ,955 |

Sensibilidade da Escala

| | | Descriptives | | | |
|---|-----------|----------------------------------|-------------|-------------------|--------|
| | | <i>Statistic</i> | | <i>Std. Error</i> | |
| a | Lautêntic | Mean | | 3,7577 | ,07694 |
| | | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3,6051 | |
| | | | Upper Bound | 3,9102 | |
| | | 5% Trimmed Mean | | 3,7842 | |
| | | Median | | 3,8750 | |
| | | Variance | | ,627 | |
| | | Std. Deviation | | ,79211 | |
| | | Minimum | | 1,69 | |
| | | Maximum | | 5,00 | |
| | | Range | | 3,31 | |
| | | Interquartile Range | | 1,20 | |
| | | Skewness | | -,430 | ,235 |
| | | Kurtosis | | -,513 | ,465 |

Sensibilidade das dimensões da Escala

Descriptives

| | | | <i>Statisti</i> | <i>Std.</i> |
|---------|----------------------------------|-------------|-----------------|--------------|
| | | | <i>c</i> | <i>Error</i> |
| TranspR | Mean | | 3,7925 | ,07765 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3,6385 | |
| | | Upper Bound | 3,9464 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3,8201 | |
| | Median | | 4,0000 | |
| | Variance | | ,639 | |
| | Std. Deviation | | ,79949 | |
| | Minimum | | 1,60 | |
| | Maximum | | 5,00 | |
| | Range | | 3,40 | |
| | Interquartile Range | | 1,20 | |
| | Skewness | | -,421 | ,235 |
| | Kurtosis | | -,469 | ,465 |
| Acaom | Mean | | 3,8656 | ,07709 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3,7127 | |
| | | Upper Bound | 4,0184 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3,8994 | |
| | Median | | 4,0000 | |
| | Variance | | ,630 | |
| | Std. Deviation | | ,79371 | |
| | Minimum | | 1,50 | |
| | Maximum | | 5,00 | |
| | Range | | 3,50 | |
| | Interquartile Range | | 1,25 | |
| | Skewness | | -,466 | ,235 |
| | Kurtosis | | -,287 | ,465 |
| ProcE | Mean | | 3,6195 | ,08738 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3,4462 | |
| | | Upper Bound | 3,7928 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3,6433 | |

| | | | | |
|-------|----------------------------------|-------------|--------|--------|
| | Median | | 3,6667 | |
| | Variance | | ,809 | |
| | Std. Deviation | | ,89966 | |
| | Minimum | | 1,33 | |
| | Maximum | | 5,00 | |
| | Range | | 3,67 | |
| | Interquartile Range | | 1,33 | |
| | Skewness | | -,330 | ,235 |
| | Kurtosis | | -,621 | ,465 |
| AutoC | Mean | | 3,7099 | ,08610 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3,5392 | |
| | | Upper Bound | 3,8806 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3,7534 | |
| | Median | | 3,8750 | |
| | Variance | | ,786 | |
| | Std. Deviation | | ,88650 | |
| | Minimum | | 1,25 | |
| | Maximum | | 5,00 | |
| | Range | | 3,75 | |
| | Interquartile Range | | 1,31 | |
| | Skewness | | -,511 | ,235 |
| | Kurtosis | | -,222 | ,465 |

ANEXO E: QUALIDADES MÉTRICAS DA ESCALA DE *FLOURISHING*
Validade: Análise fatorial exploratória

| Teste de KMO e Bartlett | | |
|---|---------------------|--------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. | | ,859 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-quadrado | 305,36 |
| | | 2 |
| | gl | 28 |
| | Sig. | ,000 |

| Comunalidades | | |
|----------------------|--------------|----------|
| | Inicial | Extração |
| 1 | Flou.- 1,000 | ,516 |
| 2 | Flou.- 1,000 | ,458 |
| 3 | Flou.- 1,000 | ,544 |
| 4 | Flou.- 1,000 | ,578 |
| 5 | Flou.- 1,000 | ,501 |
| 6 | Flou.- 1,000 | ,631 |
| 7 | Flou.- 1,000 | ,473 |
| 8 | Flou.- 1,000 | ,276 |

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

| Variância total explicada | | | | | | |
|----------------------------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
| Componente | Autovalores iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | | |
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa |
| 1 | 3,979 | 49,740 | 49,740 | 3,979 | 49,740 | 49,740 |
| 2 | ,981 | 12,258 | 61,997 | | | |

| | | | |
|---|------|-------|---------|
| 3 | ,736 | 9,195 | 71,192 |
| 4 | ,684 | 8,552 | 79,744 |
| 5 | ,507 | 6,331 | 86,076 |
| 6 | ,445 | 5,560 | 91,636 |
| 7 | ,353 | 4,418 | 96,054 |
| 8 | ,316 | 3,946 | 100,000 |

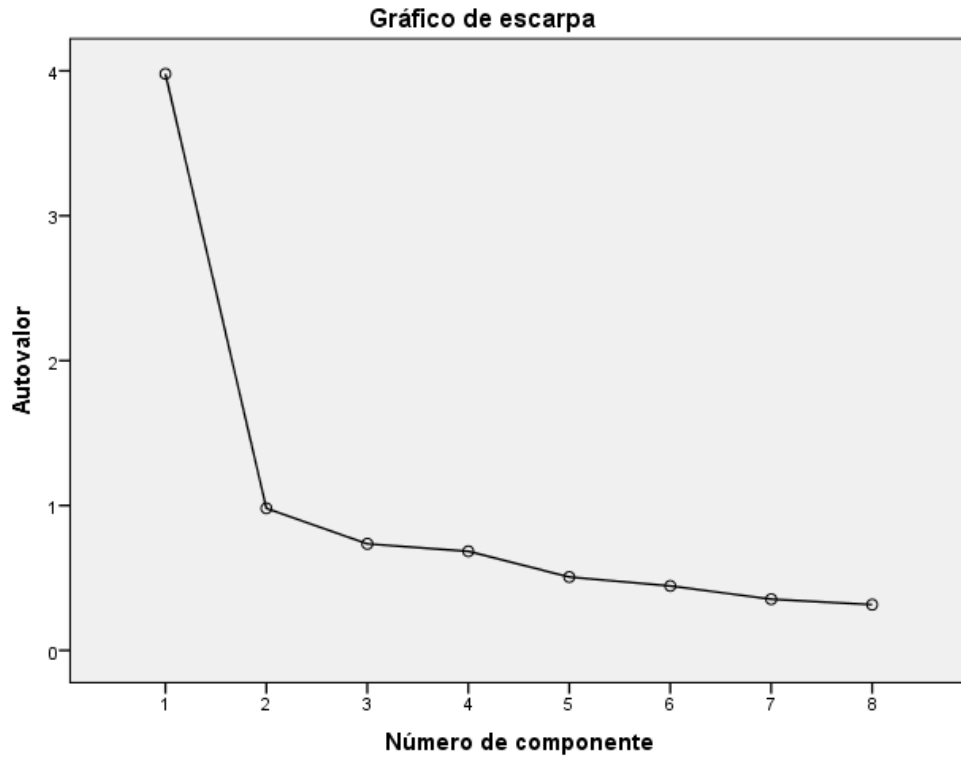
Método de Extração: Análise de Componente Principal.

**Matriz de
componente^a**

| | Componente |
|---|-------------|
| | e |
| | 1 |
| 6 | Flou.- ,794 |
| 4 | Flou.- ,761 |
| 3 | Flou.- ,738 |
| 1 | Flou.- ,719 |
| 5 | Flou.- ,708 |
| 7 | Flou.- ,688 |
| 2 | Flou.- ,677 |
| 8 | Flou.- ,526 |

Método de Extração:
Análise de Componente
Principal.

a. 1 componentes
extraídos.



Fiabilidade

**Estadísticas de
confiabilidade**

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|---------------------|---------------|
| ,848 | 8 |

| Estatísticas de item-total | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|---|
| | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
| 1 | Flou.- 30,31 | 11,550 | ,620 | ,826 |
| 2 | Flou.- 30,50 | 11,490 | ,571 | ,831 |
| 3 | Flou.- 30,39 | 11,801 | ,615 | ,828 |
| 4 | Flou.- 30,50 | 11,338 | ,643 | ,823 |
| 5 | Flou.- 30,38 | 11,780 | ,580 | ,831 |
| 6 | Flou.- 30,49 | 10,938 | ,704 | ,815 |
| 7 | Flou.- 30,65 | 10,801 | ,576 | ,833 |
| 8 | Flou.- 30,66 | 11,865 | ,424 | ,851 |

Sensibilidade

| Descriptives | | | | |
|---------------------|----------------------------------|-------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | | | <i>Statisti</i> <i>c</i> | <i>Std.</i> <i>Error</i> |
| <i>flourishing</i> | Mean | | 4,3550 | ,04644 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 4,2629 | |
| | | Upper Bound | 4,4470 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4,3863 | |
| | Median | | 4,3750 | |
| | Variance | | ,229 | |
| | Std. Deviation | | ,47813 | |
| | Minimum | | 2,00 | |
| | Maximum | | 5,00 | |
| | Range | | 3,00 | |
| | Interquartile Range | | ,63 | |
| | Skewness | | -1,356 | ,235 |
| | Kurtosis | | 4,443 | ,465 |

| Tests of Normality | |
|---------------------------------------|---------------------|
| <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | <i>Shapiro-Wilk</i> |

| | <i>Statisti</i> | | | <i>Statisti</i> | | |
|--------------------|-----------------|-----------|-------------|-----------------|-----------|-------------|
| | <i>c</i> | <i>df</i> | <i>Sig.</i> | <i>c</i> | <i>df</i> | <i>Sig.</i> |
| <i>flourishing</i> | ,127 | 106 | ,000 | ,906 | 106 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

ANEXO F: QUALIDADES MÉTRICAS DA ESCALA DE DESEMPENHO

Validade: Análise fatorial exploratória

KMO and Bartlett's Test

| | | | |
|--|--------------------|--|-------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | | ,645 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | | 75,25 |
| | df | | 3 |
| | Sig. | | ,000 |

Communalities

| | <i>Initial</i> | <i>Extraction</i> |
|--------------|----------------|-------------------|
| Desempenho1 | 1,000 | ,636 |
| Desempenho2 | 1,000 | ,915 |
| Desempenho 3 | 1,000 | ,886 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

| Compon ent | <i>Initial Eigenvalues</i> | | | <i>Extraction Sums of Squared Loadings</i> | | |
|---------------|----------------------------|----------------------|---------------------|--|----------------------|---------------------|
| | <i>Total</i> | <i>% of Variance</i> | <i>Cumulative %</i> | <i>Total</i> | <i>% of Variance</i> | <i>Cumulative %</i> |
| 1 | 2,437 | 81,230 | 81,230 | 2,437 | 81,230 | 81,230 |
| 2 | ,495 | 16,487 | 97,717 | | | |
| 3 | ,068 | 2,283 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Matriz de componente^a

| | Component e |
|-------------|----------------|
| | 1 |
| Desempenho2 | ,956 |
| Desempenho | ,941 |
| 3 | |
| Desempenho1 | ,797 |

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Fiabilidade

Reliability Statistics

| <i>Cronbach's Alpha</i> Based on | | |
|-------------------------------------|---------------------------|-------------------|
| <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Standardized Items</i> | <i>N of Items</i> |
| ,878 | ,881 | 3 |

Item-Total Statistics

| | <i>Scale Mean if Item Deleted</i> | <i>Scale Variance if Item Deleted</i> | <i>Corrected Item-Total Correlation</i> | <i>Squared Multiple Correlation</i> | <i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i> |
|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---|-------------------------------------|---|
| 1 Desempenho | 8,67 | 1,604 | ,614 | ,392 | ,963 |
| 2 Desempenho | 8,58 | 1,439 | ,869 | ,875 | ,734 |
| 3 Desempenho | 8,52 | 1,445 | ,829 | ,864 | ,768 |

Sensibilidade

Descriptives

| | | <i>Statistic</i> | <i>Std. Error</i> | |
|-------------------|----------------------------------|------------------|-------------------|--|
| Desempenho_Equipa | Mean | 4,2929 | ,10335 | |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 4,0824 | |
| | | Upper Bound | 4,5034 | |
| | 5% Trimmed Mean | 4,3255 | | |
| | Median | 4,3333 | | |
| | Variance | ,352 | | |
| | Std. Deviation | ,59370 | | |
| | Minimum | 3,00 | | |
| | Maximum | 5,00 | | |
| | Range | 2,00 | | |
| | Interquartile Range | 1,00 | | |
| | Skewness | -,477 | ,409 | |
| | Kurtosis | -,360 | ,798 | |

Tests of Normality

| <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|---------------------------------------|-----------|-------------|---------------------|-----------|-------------|
| <i>Statistic</i> | <i>df</i> | <i>Sig.</i> | <i>Statistic</i> | <i>df</i> | <i>Sig.</i> |
| <i>c</i> | <i>df</i> | <i>Sig.</i> | <i>c</i> | <i>df</i> | <i>Sig.</i> |

| | | | | | | |
|-----------------|------|----|------|------|----|------|
| Desempenho_Equi | ,190 | 33 | ,004 | ,878 | 33 | ,001 |
|-----------------|------|----|------|------|----|------|

pa

a. Lilliefors Significance Correction

ANEXO G: RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS SOCIO DEMOGRÁFICAS E AS VARIÁVEIS EM ESTUDO

| | Média | DP | 1 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|-------|------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-----|--------------|-----|-----|---|---|
| 6. Liderança Autêntica | 3,71 | ,56 | 1 | | | | | | | | | | | |
| 1.1. Transparência Relacional | 3,76 | ,50 | ,94** | 1 | | | | | | | | | | |
| 1.2 Acção Ética | 3,82 | ,59 | ,93** | ,81** | 1 | | | | | | | | | |
| e Moral | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | 3,59 | ,67 | ,95** | ,84** | ,86** | 1 | | | | | | | | |
| Processamento Equilibrado | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4 | 3,66 | ,64 | ,96** | ,86** | ,86** | ,91** | 1 | | | | | | | |
| Autoconsciência | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. flourishing | 4,37 | ,28 | ,23* | ,21* | ,20* | ,18 | ,26** | 1 | | | | | | |
| 8. Desempenho | 4,37 | ,59 | ,16 | ,19 | ,14 | ,14 | ,14 | ,25 | 1 | | | | | |
| 9. Idade | 35,19 | 6,09 | -,07 | ,04 | ,04 | ,09 | ,09 | -,03 | ,26 | 1 | | | | |
| 10. Tempo na Equipa | 4,74 | 3,73 | -,04 | -,08 | -,08 | ,00 | -,00 | ,38* | ,34 | ,74** | 1 | | | |
| 11. Número de Altas | ,48 | 1,00 | -,00 | ,08 | -,01 | -,04 | -,05 | -,04 | ,14 | ,19 | ,14 | 1 | | |
| 12. Número de Camas Disponíveis | 8,58 | 8,54 | -,01 | -,25 | ,08 | ,03 | ,07 | ,05 | - | -,35* | - | - | 1 | |
| | | | | | | | | | ,01 | | ,20 | ,05 | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| 13. Número de Camas Ocupadas | 18,33 | 16,5 | ,29 | ,30 | ,16 | ,38* | ,27 | ,11 | - | ,15 | ,03 | ,09 | ,05 | 1 |
| | | | | | | | | | ,06 | | | | | |

ANEXO H: CORRELAÇÕES

| | | Correlations | | | | | | | | |
|--------------------|-----------------|--------------|------|------|------|------|--------------|---------------|---------------|--------------------|
| | | | | | | | | | | Habilitaç |
| | | Lautê | Tra | Aca | Pro | Aut | Idade_p | Género_ | ões_Participa | |
| | | ntica | nspR | om | cE | oC | articipantes | participantes | ntes | <i>flourishing</i> |
| Lautêntica | Pearson | 1 | ,93 | ,93 | ,94 | ,96 | ,069 | ,089 | ,085 | ,225* |
| | Correlation | | .8** | .1** | .7** | .3** | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,486 | ,366 | ,388 | ,021 |
| | N | 106 | 106 | 106 | 106 | 106 | 105 | 106 | 106 | 106 |
| TranspR | Pearson | ,938** | 1 | ,81 | ,83 | ,86 | ,037 | ,011 | -,022 | ,207* |
| | Correlation | | | .2** | .5** | .2** | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,00 | ,00 | ,00 | ,710 | ,911 | ,827 | ,033 |
| | N | 106 | 106 | 106 | 106 | 106 | 105 | 106 | 106 | 106 |
| Acaom | Pearson | ,931** | ,81 | 1 | ,85 | ,86 | ,039 | ,099 | ,154 | ,203* |
| | Correlation | | .2** | | .8** | .4** | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,00 | | ,00 | ,00 | ,691 | ,310 | ,116 | ,037 |
| | N | 106 | 106 | 106 | 106 | 106 | 105 | 106 | 106 | 106 |
| ProcE | Pearson | ,947** | ,83 | ,85 | 1 | ,91 | ,093 | ,144 | ,156 | ,175 |
| | Correlation | | .5** | .8** | | .4** | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,00 | ,00 | | ,00 | ,348 | ,142 | ,110 | ,073 |
| | N | 106 | 106 | 106 | 106 | 106 | 105 | 106 | 106 | 106 |
| AutoC | Pearson | ,963** | ,86 | ,86 | ,91 | 1 | ,099 | ,106 | ,071 | ,255** |
| | Correlation | | .2** | .4** | .4** | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,00 | ,00 | ,00 | | ,315 | ,278 | ,470 | ,008 |
| | N | 106 | 106 | 106 | 106 | 106 | 105 | 106 | 106 | 106 |
| <i>flourishing</i> | Pearson | ,225* | ,20 | ,20 | ,17 | ,25 | -,031 | ,025 | -,017 | 1 |
| | Correlation | | .7* | .3* | .5 | .5** | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,021 | ,03 | ,03 | ,07 | ,00 | ,756 | ,802 | ,866 | |
| | N | 106 | 106 | 106 | 106 | 106 | 105 | 106 | 106 | 106 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO I: TESTE DE HIPÓTESE

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018).
www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Desempen
X : Lautênt
M : Flourish

Sample
Size: 33

OUTCOME VARIABLE:
Flourish

| Model Summary | | | | | | |
|---------------|-------|-------|-------|--------|--------|---------|
| | R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 |
| p | ,2105 | ,0443 | ,0784 | 1,4378 | 1,0000 | 31,0000 |
| ,2396 | | | | | | |

| Model | | | | | | |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--|
| | coeff | se | t | p | LLCI | |
| ULCI | | | | | | |
| constant | 3,9741 | ,3299 | 12,0462 | ,0000 | 3,3012 | |
| 4,6469 | | | | | | |
| Lautênt | ,1052 | ,0878 | 1,1991 | ,2396 | -,0738 | |
| ,2842 | | | | | | |

OUTCOME VARIABLE:
Desempen

| Model Summary | | | | | | |
|---------------|-------|-------|-------|--------|--------|---------|
| | R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 |
| p | ,2682 | ,0719 | ,3489 | 1,1626 | 2,0000 | 30,0000 |
| ,3264 | | | | | | |

| Model | | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|-------|---------|--|
| | coeff | se | t | p | LLCI | |
| ULCI | | | | | | |
| constant | 1,8197 | 1,6592 | 1,0967 | ,2815 | -1,5690 | |
| 5,2084 | | | | | | |
| Lautênt | ,1177 | ,1894 | ,6216 | ,5389 | -,2691 | |
| ,5046 | | | | | | |
| Flourish | ,4663 | ,3790 | 1,2303 | ,2281 | -,3077 | |
| 1,2403 | | | | | | |

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y

Direct effect of X on Y

| Effect | se | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|-------|-------|-------|--------|-------|
| ,1177 | ,1894 | ,6216 | ,5389 | -,2691 | ,5046 |

Indirect effect(s) of X on Y:

| | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|--------|--------|----------|----------|
| Flourish | ,0491 | ,0552 | -,0515 | ,1737 |

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.
Shorter variable names are recommended.

----- END MATRIX -----

ANEXO J: ANÁLISES ADICIONAIS

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018).
www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Desempen
X : Lautênt
W : Camasocu

Sample
Size: 33

OUTCOME VARIABLE:
Desempen

| Model Summary | | | | | | |
|---------------|-------|-------|-------|--------|--------|---------|
| | R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 |
| p | ,4216 | ,1778 | ,3198 | 2,0897 | 3,0000 | 29,0000 |
| ,1233 | | | | | | |

| Model | | | | | | |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--|
| | coeff | se | t | p | LLCI | |
| ULCI | | | | | | |
| constant | 4,3537 | ,1021 | 42,6285 | ,0000 | 4,1448 | |
| 4,5626 | | | | | | |
| Lautênt | ,2672 | ,1876 | 1,4241 | ,1651 | -,1165 | |
| ,6509 | | | | | | |
| Camasocu | -,0020 | ,0064 | -,3121 | ,7572 | -,0151 | |
| ,0111 | | | | | | |
| Int_1 | -,0233 | ,0104 | -2,2342 | ,0333 | -,0445 | |
| -,0020 | | | | | | |

Product terms key:

Int_1 : Lautênt x Camasocu

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

| | R2-chng | F | df1 | df2 | p |
|-----|---------|--------|--------|---------|-------|
| X*W | ,1415 | 4,9915 | 1,0000 | 29,0000 | ,0333 |

Focal predict: Lautênt (X)
Mod var: Camasocu (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| | Camasocu | Effect | se | t | p | LLCI |
|--------|----------|--------|-------|--------|-------|-------|
| ULCI | | | | | | |
| | -18,3333 | ,6935 | ,2881 | 2,4070 | ,0227 | ,1042 |
| 1,2829 | | | | | | |

| | | | | | | |
|-------|---------|--------|-------|---------|-------|---------|
| | ,6667 | ,2517 | ,1866 | 1,3485 | ,1879 | -,1300 |
| ,6334 | | | | | | |
| | 27,3467 | -,3687 | ,3150 | -1,1707 | ,2513 | -1,0130 |
| ,2755 | | | | | | |

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
Camasocu Lautênt

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.
Shorter variable names are recommended.

----- END MATRIX -----