



**Instituto Politécnico de Coimbra**  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Eunice Heleno Martins Casimiro

*Liderança, seguidança e desempenho das equipas num estudo  
em duas equipas de retalho*

Coimbra, Julho de 2022



**Instituto Politécnico de Coimbra**  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Eunice Heleno Martins Casimiro

*Liderança, seguidança e desempenho das equipas num estudo  
em duas equipas de retalho*

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial** realizado sob a orientação dos Professores Wander Carvalho e António Calheiros.

Coimbra, Julho de 2022

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família que sempre me apoiou nesta longa caminhada.

Ao Professor António Calheiros que ao longo do percurso sempre se mostrou disponível e dedicado para e na orientação deste projeto. Sem dúvida, um exemplo a seguir.

## **RESUMO**

Este trabalho analisa a liderança, seguidança e desempenho das equipas tendo por base um estudo em duas equipas de retalho.

Analisou-se os impactos que a liderança autêntica pode ter no comportamento dos seguidores (pensamento independente e envolvimento ativo) e no seu desempenho (cumprimento do papel, apoio ao cliente, entreajuda).

Para a recolha de dados, recorreu-se à aplicação de um questionário aos colaboradores da empresa em ambas as equipas.

Os resultados indicam que a liderança influencia a seguidança e o desempenho. Contudo, o desempenho não é influenciado pela seguidança.

Palavras-chave: liderança, seguidança, desempenho

## **ABSTRACT**

This work analyses leadership, followership and the impact of those constructs in teams' performance.

The work hypothesized that leadership influenced followership (both in terms of independent thought and active involvement) and performance (role-prescribed customer service, extra-role customer service and cooperation), and that followership also influenced performance.

The empirical work conducted comprised surveying both teams through questionnaire.

Results indicate that, as expected, leadership influences followership and performance. However, followership did not correlate with performance.

Keywords: leadership, followership, performance

## ÍNDICE GERAL

1	Enquadramento teórico.....	11
1.1	Liderança Autêntica.....	11
1.1.1	Desenvolvimento da Liderança Autêntica.....	18
1.1.2	Impactos.....	21
1.2	Seguidança.....	25
2	Estudo empírico.....	33
2.1	Hipóteses.....	33
2.2	Metodologia.....	35
2.2.1	Procedimentos.....	35
2.2.2	Instrumentos de medida.....	36
3	Apresentação de resultados.....	37
3.1	Caracterização da amostra.....	37
3.2	Confiabilidade dos instrumentos de medição.....	40
3.3	Teste das hipóteses.....	42
3.4	Discussão de resultados.....	49
4	Conclusão.....	51
5	Referências.....	53
6	Anexos.....	60

## ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1– Resumo das diferenças entre desenvolvimento de líderes e desenvolvimento de liderança .....	20
Tabela 2 - Variância e consistência interna do Alfa de Cronbach .....	40
Tabela 3 - Confiabilidade dos itens da liderança autêntica .....	41
Tabela 4 - Confiabilidade dos itens do desempenho da equipa .....	41
Tabela 5 - Confiabilidade dos itens da seguidança .....	41
Tabela 6 - Confiabilidade da liderança autêntica, seguidança e desempenho da equipa ..	42
Tabela 7 - Correlação entre as variáveis liderança autêntica e pensamento independente	43
Tabela 8 - Correlação entre as variáveis liderança autêntica e envolvimento ativo.....	43
Tabela 9 - Correlação entre o pensamento independente e o desempenho da equipa ....	45
Tabela 10 - Correlação entre a autenticidade dos líderes e o desempenho da equipa .....	47
Figura 1- Modelo de Liderança Autêntica e atitudes e comportamentos dos seguidores..	15
Figura 2– Modelo de liderança autêntica e de desenvolvimento dos seguidores .....	16
Figura 3– Modelo de liderança autêntica.....	17
Figura 4 - Estilo de seguidores .....	28
Figura 5 - Modelo para os diferentes estilos de seguidores.....	30
Figura 6 - Idade .....	37
Figura 7 - Género .....	38
Figura 8 - Antiguidade na empresa.....	38
Figura 9 - Antiguidade na loja .....	39
Figura 10 - Escolaridade .....	39

## INTRODUÇÃO

A sabedoria popular e muita da ciência foca-se demasiado no papel do líder e ignora a relevância dos colaboradores, assumindo-os como entidades passivas (Uhl-Bien et al, 2014). Ainda que ao longo de alguns anos só era dada atenção ao topo da hierarquia, esquecendo a parte inferior da pirâmide, hoje em dia já é dada mais atenção aos colaboradores (seguidores dos líderes) (Lord et al, 2020). É importante considerar o colaborador como parte fundamental da execução das tarefas delineadas para ambos, uma vez que líderes e seguidores devem, idealmente, funcionar como um bloco (Goffee et al, 2006).

A seguidança analisa o papel dos seguidores no sucesso de uma organização e a sua inevitável interação com o líder (Ford et al, 2015; Goffee et al, 2006; Avolio et al, 2009). O aprofundamento do tema poderá trazer uma nova visão sobre a natureza da liderança bem como da relevância dos seguidores na organização (Uhl-Bien et al, 2014) tanto na constituição das equipas como na gestão das mesmas, contribuindo para a compreensão dos seguidores.

Um dos primeiros pressupostos da abordagem da seguidança determina que a liderança não pode ser compreendida sem que se tenha em conta que tanto os seguidores bem como os líderes, contribuem para o processo de liderança (Carsten et al, 2010; Shamir, 2005), dado que os seguidores determinam o sucesso de uma organização tendo consciência que os líderes têm um grande poder, contudo os seguidores também o têm (Ford et al, 2015; Goffee et al, 2006 e Avolio et al, 2009).

No entanto, por vezes a seguidança torna-se mais complicada do que a liderança (Bennis, 2010) dado que os colaboradores aceitam-se subordinar quando essa conduta lhes poderá trazer desvantagens (Vugh et al., 2008), havendo líderes que apenas estão focados em si próprios e onde não ouvem as pessoas que estão à sua volta, sendo que são os seguidores que os defendem e os livram de certas loucuras (Bennis, 2010). Contudo, existem também os seguidores que não têm medo de se opor aos pontos de vista dos seus líderes (Alegbeleye et al, 2020). O papel de líder-seguidor é flexível, isto é, pode-se atuar como líder e seguidor ao mesmo tempo sendo que Alegbeleye et al (2020) refere que o conceito de se alternar entre os papéis de liderança e seguidança, podem ser importantes para cargos de gestão onde se age como líderes para os seus seguidores mas ao mesmo tempo também se age como seguidores para os seus líderes.

Não obstante, é importante a aceitação do processo de liderança orientado para a resolução dos objetivos em comum, não sendo algo que apenas diga respeito ao líder mas sim a toda a equipa, requerendo esforços de cooperação entre todos (Hollander, 1998 in Bryman, 2013).

Este projeto teve como objetivo geral a compreensão de como é que os seguidores influenciam e podem ser influenciados pelo líder bem como os seus impactos nas equipas. O estudo centrou-se no impacto que os seguidores podem ter na *performance* da equipa no contexto de duas equipas de retalho.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: inicia-se com o capítulo de revisão de literatura onde são explorados os conceitos deste estudo, a liderança autêntica e a seguidança; o segundo capítulo é referente ao estudo empírico onde são apresentados os objetivos da investigação, as hipóteses testadas e a metodologia utilizada, sobretudo, em relação aos procedimentos utilizados no questionário; no terceiro capítulo são apresentados os resultados bem como a discussão dos mesmos; na conclusão do trabalho são discutidas as limitações do estudo, indica-se as contribuições e algumas perspetivas futuras.

## 1 Enquadramento teórico

Neste capítulo irão ser apresentados os conceitos fundamentais incluídos no estudo realizado, descritas as principais teorias da liderança e seguidança, bem como a análise dos estudos mais relevantes na área.

### 1.1 Liderança Autêntica

Com o desenvolvimento do contexto organizacional, ao longo dos anos os estudiosos têm também optado por focar a atenção para uma nova abordagem sobre o líder, denominada “Liderança Autêntica”.

A Liderança Autêntica tem ganho muita relevância e surge como consequência das mudanças que as organizações enfrentam atualmente, fruto de uma sociedade também ela em transformação. Assim, segundo Walumbwa et al (2008), Liderança Autêntica consiste em:

“um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove tanto as capacidades psicológicas positivas como um clima ético positivo, promovendo um maior autoconhecimento, uma perspetiva moral interna, um processamento equilibrado de informações e transparência relacional por parte dos líderes com os seguidores, difundindo o auto-desenvolvimento positivo.”

O conceito da liderança autêntica começou a suscitar interesse em vários autores que pretendiam estudar organizações positivas (Peterson et al, 2003) demonstrando as vantagens em existir contextos organizacionais positivos (Cameron et al, 2003).

A Liderança Autêntica foi definida inicialmente por Luthans et al (2003) como: “um processo, que nasce tanto das capacidades psicológicas positivas como num contexto organizacional altamente desenvolvido, de que resulta uma maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e dos seguidores, promovendo o desenvolvimento pessoal positivo.” O ponto central desta definição é a capacidade psicológica positiva. Essa competência pode surgir do indivíduo, da equipa, da empresa, ou até da sociedade.

A liderança autêntica não procede da posição do líder a nível hierárquico nem do poder que lhe é dado pela estrutura, mas é o resultado da sua autenticidade, do reconhecimento de si mesmo, das qualidades e defeitos (Shamir et al, 2005). Vários foram os estudos elaborados para se analisar se havia ligações de organizações positivas (por exemplo, capital psicológico, responsabilidade social na organização, direitos e deveres) demonstrando as vantagens que

se confere às dinâmicas positivas (Cameron et al, 2003). Avolio et al (2005) também promovem a ideia de que a liderança autêntica é muito importante nas organizações, uma vez que ajuda os trabalhadores a definirem o compromisso com o trabalho, e a proporcionarem um sistema e um ambiente que auxilia tanto os líderes, como os trabalhadores.

Sousa (2009) desenvolveu um estudo onde validou empiricamente alguns dos debates teóricos. Estes tinham como proposta que a liderança autêntica estaria ligada ao capital psicológico positivo (PsyCap), fazendo desenvolver a capacidade criativa por parte dos colaboradores. Outros autores defendem ainda que a liderança autêntica está ligada com o clima da organização, bem como dos seus colaboradores (Mateus, 2013).

Os líderes autênticos agem com base nas suas ideias e nos seus valores (Walumbwa et al, 2008). Ao agirem assim ganham credibilidade, respeito, e a confiança dos membros da sua equipa, tendo em conta as ligações de colaboração que há na a equipa onde o líder é reconhecido pela sua forma de liderar autêntica (Avolio et al. 2004). Prevê-se que o líder, ao atuar autenticamente e tendo por base os seus padrões éticos, consegue estabelecer confiança e promover o desenvolvimento organizacional da sua equipa (Cunha et al, 2016). O líder autêntico é seguro de si, firme, otimista, com o olhar colocado no futuro, e preocupa-se em instruir os seus seguidores para que estes possam vir a ser líderes (Luthans et al, 2003). O papel do líder é importante, uma vez que é ele quem trabalha diretamente com os seus colaboradores e quem poderá influenciá-los com o seu comportamento autêntico (Shamir et al, 2005), tornando-se um exemplo a seguir. Algumas das características dos líderes autênticos são a confiança, a esperança, o otimismo e a resiliência (Jensen et al, 2006; Luthans et al, 2006). Os seguidores são influenciados pelo seu líder quando este é confiante, otimista, resiliente e esperançoso, tendo por base uma relação emocional e social positiva (Avolio et al, 2005). As emoções positivas demonstradas pelo líder estimulam o desenvolvimento emocional e cognitivo dos demais colaboradores da organização.

A abordagem da liderança autêntica assume a intervenção de modo positivo na satisfação no trabalho e no desempenho individual. São nestas circunstâncias que surgem as dimensões da liderança autêntica (Walumbwa et al, 2008). De acordo com os componentes de autenticidade sugeridos por Kernis (2003), Luthans et al (2003) sugeriram quatro elementos: autoconhecimento, transparência relacional, perspetiva moral e avaliação equilibrada. Existem quatro dimensões que foram nomeadas e defendidas inicialmente por Walumbwa et al (2008):

- a. Autoconhecimento:

O autoconhecimento consiste na visão de como é o mundo, como lhe atribuímos valor, e de como o modo de construção de significado/valor interfere na visão de como se vê ao longo do tempo. O líder autêntico conhece-se, sabe perfeitamente quais as suas fragilidades e as suas habilidades, e aceita-as, sem as esconder perante as outras pessoas (Mateus, 2013). Tem comportamentos coesos e coerentes onde difunde confiança e segurança para os seus seguidores (Kiel et al, 2005). É importante que o líder se conheça a si próprio, para que consiga irradiar confiança, e também ser reconhecido pelos seus seguidores. Através do conhecimento das suas fragilidades, ele poderá tentar ultrapassá-las e fortalecer os seus pontos fortes, originando uma maior autoconsciência e autoconfiança de si mesmo (Estanqueiro, 1992). A autoconsciência constitui o entendimento dos pontos fortes e fracos de si próprio, e o impacto que poderá ter nas demais pessoas (Walumbwa et al, 2008). Os líderes autênticos demonstram assim os seus valores, crenças, e princípios éticos e morais. (Walumbwa et al, 2008).

#### b. Transparência relacional

No contexto social atual, torna-se cada vez mais importante que os líderes tenham por base a transparência, cultivando-a e incentivando-a para com a organização e seus membros. Há duas características que estão intimamente ligadas ao sentimento de firmeza nos colaboradores: a confiança e a transparência (Goleman, et al, 2009). A definição dos objetivos é bastante importante para a evolução dos seguidores. De acordo com Avolio et al (2005), as atitudes dos líderes autênticos são sustentadas nos seus princípios e nos seus valores. Estes são transmitidos ou demonstrados por atitudes ou verbalmente (comunicação). Desta forma, tem de existir uma harmonia entre aquilo em que acreditam e aquilo que verbalizam. Os autores defendem que esta característica é fundamental para o líder autêntico – a transparência. Nas relações interpessoais, a transparência acarreta a exposição do seu “eu” tal como ele é, sem que haja máscaras e expondo-o de forma genuína – sem fingimentos, de forma a que consiga formar uniões com os outros tendo por base a intimidade, confiança, e entusiasmando-os a seguirem no mesmo sentido (Kernis, 2003).

#### c. Perspetiva Moral

A ética e a moral nas organizações nasce como resultado do processo de tomada de decisão (Orts, 1994). Geralmente, o líder é a pessoa responsável pelas decisões estratégicas, e neste sentido, é imprescindível que as mesmas sejam baseadas em valores morais e éticos. A evolução da Liderança Autêntica abrange um comportamento moral e ético comunicado a todos os níveis da organização (Avolio et al, 2004). De acordo com Mateus (2013), os autores Kiel et al (2005) defendem que o líder deve empenhar-se nos seus colaboradores transmitindo-

lhes coragem e determinação, com o objetivo de levá-los a alcançarem o melhor. Há outros autores que a consideram como uma medida de autorregulação, tendo em conta os valores morais e éticos onde não se é sujeito a pressões, e que resulta em tomadas de decisões alinhadas com os valores que são defendidos pelos próprios (Walumbwa et al, 2008).

d. Processamento equilibrado

Avolio et al (2005) reconheceram a importância de existir um processamento equilibrado ao nível da informação. No caso, a importância dos líderes examinarem toda a informação que têm ao seu dispor para as tomadas de decisão, e ainda de recolherem visões diferentes questionando várias posições. O líder deverá recolher informações de modo imparcial para conseguir ter em consideração vários pontos de vista e a apreciação de outras pessoas (Avolio et al, 2005).

Avolio et al (2004) defendem que um líder autêntico não tem especificamente de ter um dos diferentes estilos de liderança tradicionais, pois a liderança autêntica merece ser vista como um conceito apto a firmar outros conceitos de liderança, tais como a liderança transformacional ou a liderança ética. Poderá ser autocrático, participativo, diretivo, entre outros. Assim, não é o estilo de liderança que define se o líder é mais ou menos autêntico, mas sim se o estilo exercido é ou não congruente com os valores e crenças em que acredita, gerando assim crédito na sua equipa. Shamir et al (2005) apresentam um conjunto de atributos que definem os líderes autênticos. Para eles, os líderes autênticos são genuínos na liderança (não aparentam apenas serem líderes só porque estão em posições de poder), não aceitam o cargo de liderança pelo estatuto, honra ou recompensas (lideram por convicção, sendo que chefiar é uma tarefa que lhes dá satisfação), são originais (não são cópias de alguém – a sua experiência pessoal é o que lhes dá bagagem para formar o seu estilo de liderança), e lideram consoante as suas convicções e valores (há concordância entre aquilo em que acreditam, as suas palavras e os seus atos). Desta forma mostram entusiasmo, os seus alvos são coesos, e onde o seu comportamento vai ao encontro de tal, expressam-no de modo consistente e explícito. Assim, a liderança autêntica é apresentada como o alicerce para a criação de confiança, como um apoio necessário para que as pessoas melhorem as suas forças tornando-se mais positivas, possam expandir o seu pensamento, consigam incutir valor e sentido sobre as suas decisões, e aperfeiçoar o desempenho global da organização (Avolio et al, 2004).

Avolio e os colegas (2004) apresentam um modelo (figura 1) que explica o processo por meio do qual os líderes autênticos têm impacto nos seus seguidores, influenciando as suas atitudes, comportamentos e a performance, o que por sua vez se traduz num aumento da

motivação, em comprometimento e na satisfação dos trabalhadores. Para os autores, a liderança autêntica pode interferir de modo direto nos comportamentos e nas atitudes da equipa. Sugerem que por meio da identificação pessoal (semelhança dos valores e ideais entre o líder e a sua equipa) o impacto fique mais forte e encorajador, e também da identificação social (tendo orgulho em fazer parte do grupo havendo estima a ponto de ser um aspeto significativo na sua personalidade) dos elementos da equipa. O líder autêntico desperta a identificação pessoal com a equipa, ao se tornar um exemplo que forma padrões morais, pela sua integridade e honestidade. No entanto, toda esta partilha não acarreta a acomodação dos valores da equipa.

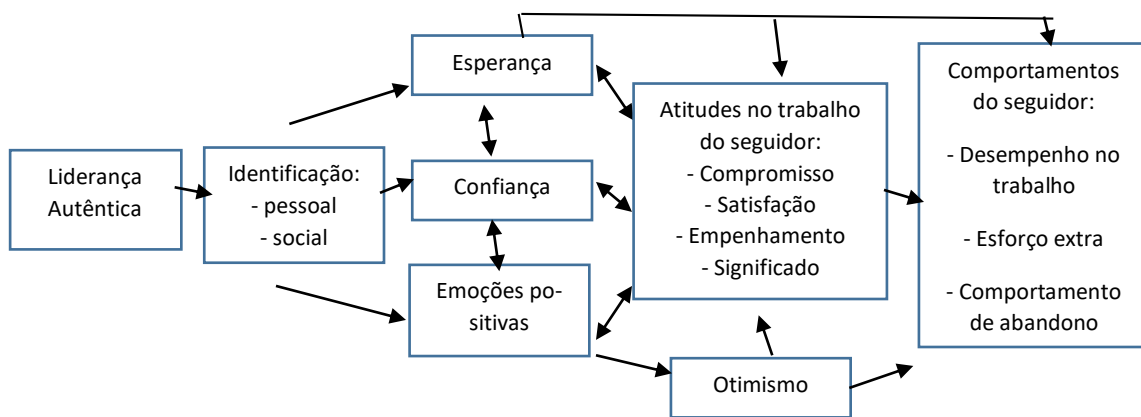


Figura 1- Modelo de Liderança Autêntica e atitudes e comportamentos dos seguidores

Fonte: Avolio et al (2004)

Avolio e os seus colegas (2004) nomearam quatro fatores conciliadores entre a identificação (pessoal e social) bem como as atitudes e comportamentos dos seguidores: esperança, confiança, emoções positivas e o otimismo - sendo estas caracterizadas como fatores importantes de sucesso para o êxito da liderança. Os estudiosos (Gardner et al, 2005; Avolio et al, 2004) consideram que os líderes autênticos poderão ser relevantes na estimulação da esperança dos seguidores através da sua identificação com eles (inseridos num cenário onde a motivação é positiva, assumindo que os objetivos poderão ser atingidos, e que é possível fazer programas com sucesso para os atingirem). A confiança (que é entendida como uma forma psicológica em que o individuo está disposto a aceitar a exposição da sua fragilidade de acordo com as intenções ou comportamentos dos outros), decorre da comunicação clara, da partilha de informação, e da partilha dos sentimentos e impressões sobre a equipa. Os líderes autênticos

propiciam emoções positivas (paixão, amor, diversão, entusiasmo) na equipa, melhorando assim o bem-estar a nível organizacional e o processo de tomada de decisões. O otimismo (o aguardar de efeitos positivos, atribuindo a agentes externos o que de negativo aconteceu e internamente o que de positivo houve) é promovido pelo líder por meio da identificação com a equipa e das emoções positivas. Estas influências que o líder tem sobre a sua equipa influenciará as atitudes dos seus seguidores - podendo haver compromisso, empenho, e mudança de comportamentos – bem como nos seus comportamentos - maior desempenho e até menor risco de abandono de trabalho.

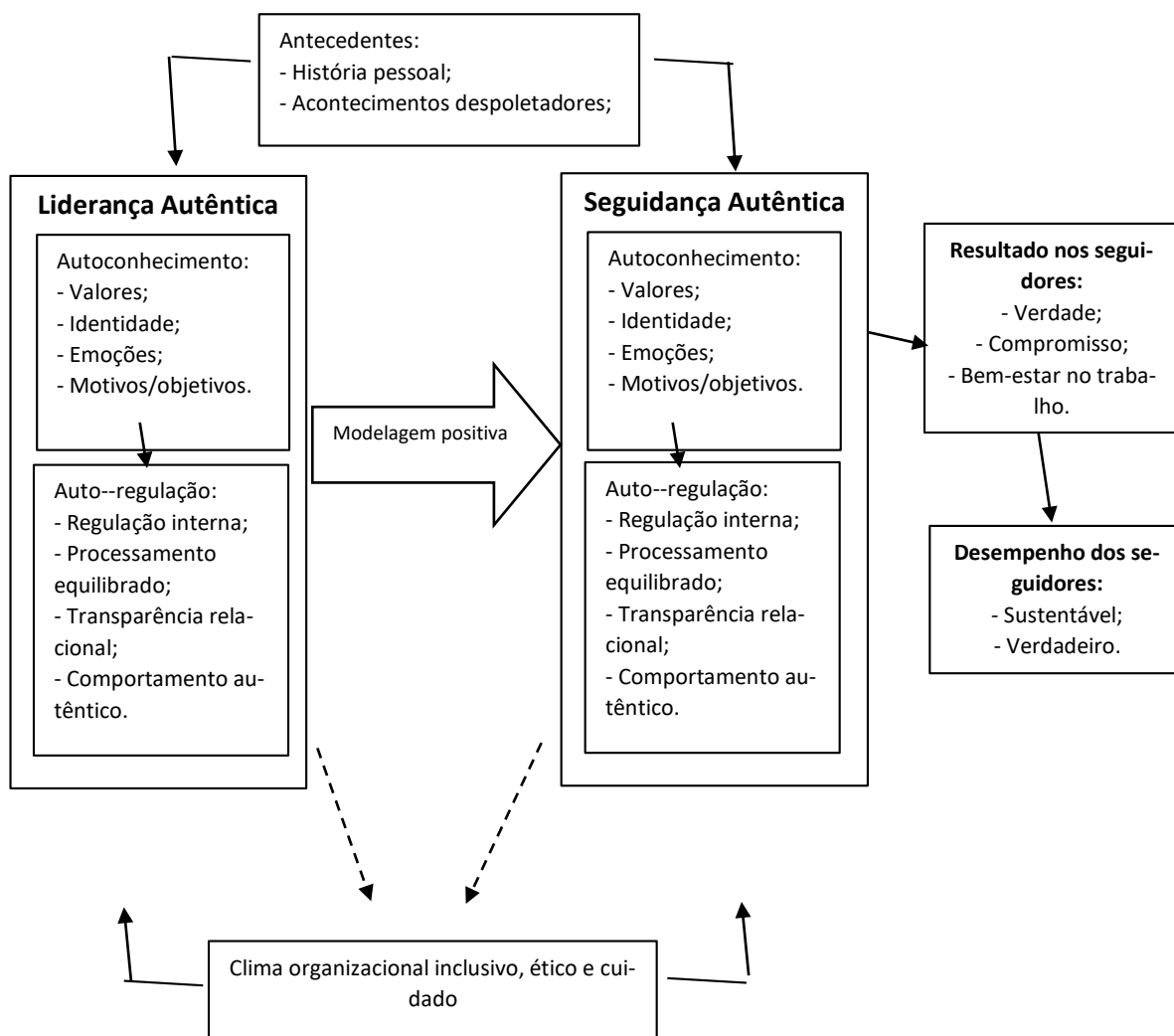


Figura 2– Modelo de liderança autêntica e de desenvolvimento dos seguidores

Fonte: Adaptado de Gardner et al. (2005)

Avolio et al (2005) sugerem que a liderança autêntica é relevante nas organizações porque ajuda os trabalhadores a terem compromisso com tarefas, e deste modo passa a proporcionar-se uma estrutura e um ambiente que auxilia ambos, tanto líderes como seguidores. Os autores aceitam a liderança autêntica como sendo um conceito multidimensional, onde só é necessário que o líder seja autêntico, mas também que os relacionamentos o sejam. Estes seriam caracterizados pela abertura, confiança, transparência e orientação. Gardner et al. (2005) escolheram destacar os processos de desenvolvimento dos seguidores. Estes discordaram de Luthans et al (2003), que preferiram destacar a relevância de características e capacidades psicológicas positivas, assim como a componente moral da liderança autêntica - apresentando um modelo de liderança autêntica (figura 2) que mostra o autoconhecimento e a autorregulação dos líderes e seguidores. Ao sintetizarem todos benefícios para a definição da liderança autêntica, os autores consideram que a história de vida do líder – o conjunto de momentos marcantes da sua vida pessoal, as influências familiares, as suas experiências – e os desafios – as doenças, as perdas de alguém próximo – poderão ativar o desenvolvimento da liderança autêntica. Todos estes acontecimentos operam como sendo um estimulante para uma maior autoconsciência, transformando os obstáculos numa oportunidade de crescimento e de evolução pessoal.

Jensen et al (2006) contribuem também para a construção do quadro teórico da liderança autêntica (figura 3). Os autores tiveram por base um estudo exploratório de aplicação da teoria da liderança autêntica em empresas de pequena dimensão.

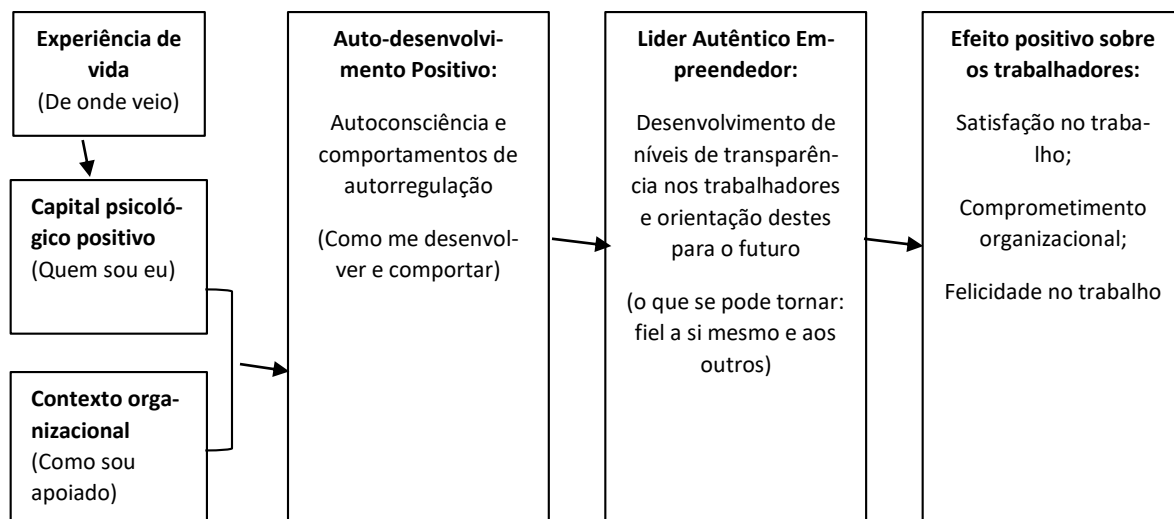


Figura 3– Modelo de liderança autêntica

Fonte: Adaptado de Jensen et al (2006).

Avolio et al (2005) posicionam a temática no exemplo que é dado pelo líder, mas têm ainda em conta a interferência no contágio das emoções e as relações sociais positivas. O contágio emocional considera que as emoções positivas do líder são normalmente contagiantes, e por isso podem contribuir para fortalecer a aprendizagem organizacional e levar à sua modificação. Os mesmos autores fazem referência ao peso do contexto organizacional para o desenvolvimento e para a eficácia da Liderança Autêntica. Os autores descrevem quatro elementos que regulam a relação entre a liderança autêntica e a performance: a incerteza, a cultura inclusiva, a cultura ética e a cultura positiva. Existem conjunturas onde há acesso livre à informação e aos recursos, o que possibilita o apoio e a igualdade das oportunidades de conhecimento e de desenvolvimento, e se traduz numa maior independência dos líderes, permitindo que eles e as equipas trabalhem mais eficazmente. Os líderes deverão fomentar um clima organizacional de integração onde haja possibilidade de fortalecer as equipas e a eles próprios. No entanto, esta conjuntura será prejudicada pela indecisão do ambiente externo, que é uma condição ativa do surgir de discussão a respeito dos líderes autênticos e do desenvolvimento da liderança autêntica.

### **1.1.1 Desenvolvimento da Liderança Autêntica**

Não é novidade, e as organizações já o compreenderam, que a liderança (o facto de se terem bons líderes) é um dos benefícios primordiais a nível competitivo, investindo na sua evolução (McCall, 2004; DeRue et al, 2009). Há empresas que optam por investir na formação dos seus líderes bem como nas competências de liderança (O'Leonard, 2007). Mas o facto de investirem em liderança não significa que o façam sempre bem. Ao longo dos anos, vários autores têm reprovado as empresas que optam por se focar em iniciativas de desenvolvimento de líderes que se focam na construção de modelos restritos de competências de liderança e na transmissão àqueles que poderiam vir a ser líderes (Fiedler, 1996; Barker, 1997). Este comportamento desconsidera várias décadas de investigação, onde se comprova que a liderança é baseada numa relação complexa entre o líder, o ambiente organizacional e o ambiente social (Fiedler, 1996). Isto não significa que não se consiga desenvolver um líder, mas sim que é mais complexo.

Vários autores (Van Velsion, McCauley e Moxley, 1998) fazem uma diferenciação entre o desenvolvimento de líderes (incremento da capacidade de uma pessoa ser eficaz em processos e papéis de liderança), e o desenvolvimento da liderança (um processo constante, que tem por base o desenvolvimento das pessoas, e é simplificado por processos que criam significados nas experiências presumindo a existência de relações entre as pessoas e a empresa, o

que por sua vez gera uma cultura e sistemas aglutinando tanto indivíduos, como o coletivo). O desenvolvimento de líderes é um investimento nas pessoas da organização. O objetivo é que desenvolvam aptidões entre pessoas de maneira que criem um modelo coeso de si mesmos, proporcionem um comportamento positivo, e desenvolvam uma identidade, utilizando esse modelo para executar os diversos papéis dentro da organização com êxito (Hall et al, 1992; Day, 2000). O desenvolvimento da liderança encaminha-se na orientação do desenvolvimento do capital social. Além de ampliar o conhecimento, mestria, e as capacidades individuais, o destaque tem que ver com a constituição de relações em rede que fomentem a cooperação e a partilha, com o objetivo de criar valor para a organização (Day, 2000). O ponto do desenvolvimento da liderança está na conceção e na aplicação de capacidades interpessoais.

No entanto, não podemos dizer que o desenvolvimento de líderes e de liderança são discordantes, mas sim que se complementam. Para Day (2000), o valor genuíno está no conjugar da abordagem individualista tradicional de desenvolvimento de líderes com o tratamento mais partilhado e relacional. O desenvolvimento da liderança pode ser visto como um plano de integrador ao auxiliar as pessoas a entender como se devem interrelacionar com os outros, articular as suas forças, construir acordos e desenvolver redes a nível social. O desenvolvimento da liderança não ocorre apenas mediante nos projetos especificamente criados para esse fim. Este é um processo constante e continuado que poderá acontecer em qualquer situação. O desenvolvimento da liderança autêntica reivindica o considerar dos dois componentes: intra e interpessoal.

Ilies et al. (2005) indicam um conjunto de táticas para agilizar a liderança autêntica. Tendo em conta a importância que os demais autores (Avolio et al, 2004; Cooper et al, 2005) atribuem ao contexto e cultura para o desenvolvimento da liderança autêntica, os autores admitem o valor que se atribui ao recrutamento e seleção. Para que se consiga fazer a identificação pessoal e social, torna-se necessário estipular um filtro nas pessoas que entram na organização. Não são todas as pessoas que se irão transformar em líderes autênticos, principalmente porque não é muito fácil mudar comportamentos (éticos e morais) em pessoas adultas. Estes comportamentos têm por base ideias e valores, e frequentemente estão relacionados com o contexto familiar e cultural das demais. George et al. (2007) referem que a história de vida dos líderes (aquilo pelo qual cada um já passou) é importante para o desenvolvimento da sua autenticidade. Os autores acreditam que as experiências já vividas, bem como o conhecimento que têm, os ajudam a edificar fundamentos e a aperfeiçoar o seu conhecimento. O facto dos

líderes pedirem opiniões nos seus grupos de apoio (família, amigos) em momentos de dúvida, e de festejarem com eles quando há ciclos de alegria, é também visto como algo importante.

	Alvo do desenvolvimento	
Dimensão de comparação	Líder	Liderança
Capital	Humano	Social
Modelo de Liderança	Individual	Relacional
	Poder pessoal	Compromisso
	Conhecimento	Respeito mútuo
	Confiabilidade	Confiança
Base das competências	Intrapessoal	Interpessoal
Competências	Autoconhecimento	Consciência social
	Consciência emocional	Empatia
	Autoconfiança	Orientação para o serviço
	Autoimagem	Consciência política
	Autorregulação	Competências sociais
	Autocontrolo	Criação de laços
	Confiabilidade	Orientação de equipa
	Responsabilidade pessoal	Catalisador da mudança
	Adaptabilidade	Gestão de conflitos
	Auto motivação	
	Iniciativa	
	Compromisso	
	Otimismo	

Tabela 1– Resumo das diferenças entre desenvolvimento de líderes e desenvolvimento de liderança

Fonte: Adaptado Day (2000)

### 1.1.2 Impactos

Segundo Avolio et al. (2004), a liderança autêntica tem impacto nas atitudes dos seguidores (compromisso, satisfação, empenho e significado) e nos seus comportamentos (desempenho no trabalho, esforço extra, comportamento de abandono). No decorrer deste ponto serão enunciados alguns impactos da liderança autêntica já estudados em vários trabalhos empíricos. Os impactos observados nas atitudes e nos comportamentos dos membros da equipa, assim como nas suas emoções e contentamento com o trabalho, deduz-se com impactos na performance tanto individual como da equipa.

No modelo inicial, um dos caminhos para efetivar estes impactos seria a influência que o líder exerceria na esperança e no otimismo junto dos trabalhadores. Tanto a esperança como o otimismo são dois dos elementos do constructo capital psicológico (*psycap*), em conjunto com a autoconfiança e a resiliência. De acordo com Luthans et al (2004), o capital psicológico é designado pelo estado de desenvolvimento psicológico positivo de um individuo, e é caracterizado por:

1. Crer (autoconfiança) na aptidão de estimular recursos cognitivos com o intuito de atingir certas metas;
2. O desejo (esperança) de alcançar objetivos e a inteligência de ir em busca de outros caminhos diferentes para ultrapassar entraves e adversidades;
3. A atribuição da responsabilidade de circunstâncias negativas a fatores externos ou situacionais, e a dos acontecimentos positivos a fatores internos e duradouros (otimismo);
4. A força para superar obstáculos (resiliência), fracassos e alterações que todos os indicadores mostrariam como insuperáveis.

Sendo a liderança autêntica uma das premissas do *psycap*, então é expectável que tenha influência direta ou indiretamente nos vários conceitos que foram indicados como sendo influenciados pelo mesmo. Existem ainda um grupo de impactos do *psycap* já validados anteriormente, que poderemos sugerir terem uma propensão a serem manipulados pela Liderança Autêntica. São vários os estudos já elaborados que demonstram o impacto do *psycap* no desempenho da equipa (Clapp-Smith et al., 2009, Walumbwa et al. 2010) - alguns realizados com recurso a métricas individuais, outros com base nos medidores de avaliação de desempenho (Luthans et al, 2004). Avey et al., em 2009, fez um estudo com 416 pessoas de várias

áreas onde pôde apurar que o *psycap* pode ajudar a explicar os sintomas de stress, as intenções de abandono, e os comportamentos de procura de um novo emprego, ou seja, indicadores de stress. Os autores repetiram posteriormente o estudo, onde se encontraram com a mesma equipa, e onde puderam verificar os impactos do *psycap* em duas medidas díspares de bem-estar psicológico. O estudo foi ao longo do tempo permitindo validar que o *psycap* explicava essas dimensões de bem-estar psicológico de forma longitudinal. Assim, quanto maior o *psycap*, maior o progresso no indicador de bem-estar psicológico. Num estudo realizado pelos mesmos autores em 2008, confirmou-se que o *psycap* estava diretamente relacionado com emoções positivas que persuadiam atitudes (envolvimento e cinismo) e comportamentos (comportamentos de cidadania e comportamentos desviantes) importantes para a mudança organizacional. Ou seja, os seguidores com *psycap* mais desenvolvido são mais abertos e menos resistentes à mudança. Assim, quanto maior o *psycap*, maior a evolução no bem-estar psicológico. Outro estudo dos mesmos autores em 2010, que contou com a observação de 336 trabalhadores em diversas organizações e funções, concluiu que o *psycap* além de estar relacionado de modo negativo com o cinismo, a intenção de abandono e com comportamentos danosos, também estava relacionado de modo positivo com os comportamentos da cidadania organizacional.

Avolio et al. (2004) dão o nome de “esforço extra” ao conceito de comportamentos de cidadania organizacional (doravante “CCO”). Katz (1964) afirmou que todas as entidades precisam de ter três tipos de atitudes para que as trabalhem adequadamente:

- Comportamentos que cativem os trabalhadores a entrar na empresa e a permanecerem;
- Comportamentos esperados para cada posto (desempenho de cargo);
- Comportamentos voluntários e arrojados que vão além do que é exigido.

São estas atitudes que fazem com que as organizações se desenvolvam, pois colmatam as falhas que existem tanto nos procedimentos internos bem como nas regras existentes (Smith et al. 1983). Nestes comportamentos estão adjacentes a cooperação, a interajuda, a bondade, e o dar sugestões para melhoria.

Uma das ideias iniciais da cidadania organizacional indicada no início por Smith e colegas (1983) foi justamente a liderança, mais especificamente, o comportamento de apoio do líder. Segundo os autores, esta atitude do líder era ele mesmo um comportamento de cidadania organizacional, atraindo assim os seus trabalhadores a modelarem o mesmo comportamento

de cidadania, num ato de atitudes mútuas. Em estudos mais recentes, já consideraram haver uma relação mais específica entre a liderança autêntica e os impactos desta no comportamento de cidadania organizacional dos trabalhadores. Walumbwa et al. (2008) analisaram um conjunto de trabalhadores-estudantes universitários onde comprovaram que existe uma relação positiva entre a avaliação dos seus líderes (diretos hierarquicamente) e os seus comportamentos de cidadania organizacionais. Os comportamentos de cidadania organizacionais são relevantes pois têm resultados proveitosos para as organizações. São vários os impactos verificados em medidas concretas do desempenho organizacional, nomeadamente a produtividade, a eficiência, custos, e a rentabilidade (Podsakoff et al. 2009, Rego et al, 2008).

Há diversos estudos que analisam os impactos da liderança autêntica nas organizações. Jensen et al (2006) realizaram um estudo num quadro de empreendedorismo (onde o fundador assume também a função de responsável operacional, devido à pequena dimensão da empresa) e onde se apurou o impacto da liderança autêntica no agrado dos trabalhadores, no compromisso para com a empresa e na felicidade no trabalho. Outro estudo foi elaborado por Giallonardo et al. (2010) com enfermeiros com experiência inferior a 3 anos na função, e concluiu a relevância da liderança autêntica dos seus mentores na satisfação laboral e no compromisso dos enfermeiros para com a organização. Noutro estudo (Wong et al, 2009) numa unidade de saúde que detinha uma amostra de 147 profissionais de saúde (médicos, enfermeiros, entre outros) e 188 administrativos, provou-se que os comportamentos da liderança autêntica e a segurança na gestão são determinantes para que os trabalhadores comuniquem os seus receios e possam dar as sugestões de forma a melhorar o ambiente de trabalho e o serviço que é prestado aos utentes. Rego e colegas (2012) também fizeram um estudo com cerca de 200 trabalhadores e encontraram impactos da liderança autêntica na criatividade das equipas onde essa ligação era intercedida pelo *psycap* dos seguidores.

A liderança autêntica pode ainda funcionar como um género de remédio para estados psicológicos mais negativos. Um estudo realizado com enfermeiros com menos de 2 anos de experiência, verificou que a liderança autêntica se encontra dificilmente relacionada com o *bullying* no local de trabalho, com a insolência a nível organizacional e com o stress emocional. Ao invés, estava correlacionada de modo positivo com a satisfação no trabalho bem como o desejo de abandono.

No entanto, levando em consideração todos os impactos anteriormente descritos, o mais importante é o da performance (seja ela individual, de equipa ou da organização). Um estudo

tendo por base 49 equipas deparou-se com a relação entre a liderança autêntica e a performance dos trabalhadores. Essa relação era assinalada pelo compromisso dos trabalhadores e pela honestidade e autenticidade do líder (Ribeiro et al. 2018). Peterson et al. (2012) deparou-se com o impacto dos comportamentos de liderança autêntica no desempenho dos seguidores, sendo que as variáveis mediadoras passaram pelas emoções positivas dos trabalhadores e pelo seu *psychap*. Noutro estudo levado a cabo por Wong et al (2013) num contexto de saúde, foi possível observar que a liderança autêntica tinha impacto na satisfação laboral e no desempenho dos colaboradores.

## 1.2 Seguidança

Durante muitos anos, os seguidores foram colocados na sombra dos líderes, e por isso negligenciados no que toca ao estudo sobre a liderança (Uhl-Bien, 2014). É verdade que os líderes têm um grande poder; no entanto, os seguidores também o têm. Os líderes necessitam dos seguidores pois são estes que levam a empresa a crescer com o trabalho desenvolvido pelos mesmos. As empresas são construídas pelo esforço coletivo de todos os colaboradores (Bennis, 2010). Os seguidores podem, assim, ajudar a determinar o sucesso da organização (Ford et al, 2015; Goffee et al, 2006 e Avolio et al, 2009). Bjerke (1999) vai mais longe e afirma que sem seguidores não existem líderes, mas estas implicações raramente são colocadas nestes termos nos estudos. Muitos foram os estudos levados a cabo para tentar perceber o que tornaria um líder eficaz, mas os resultados tornaram-se inconclusivos, demonstrando apenas que os líderes têm poder no controlo, e que os seguidores em certa parte são impotentes (Collinson, 2005).

Contudo, apesar de todas as pesquisas sobre a liderança já invocadas anteriormente falarem sobre os seguidores de alguma forma, o foco nos seguidores como sendo uma área de pesquisa por si mesma só aconteceu recentemente (Collinson, 2005; Carsten et al., 2010). A abordagem deste tema dos seguidores é diferente das que tinham sido feitas até então, pois dão ênfase ao papel do seguidor no processo de liderança (Uhl-Bien, 2014) invocando que os seguidores também são parte importante no estudo para a liderança. O primeiro pressuposto da abordagem dos seguidores assenta em que a liderança não poderá ser entendida sem ter em conta como ambos os seguidores e a liderança contribuem para o processo de liderança (Carsten et al, 2010; Shamir et al, 2005).

Segundo Crossman et al (2011: 483), poderemos definir “seguidança” como “um processo onde os subordinados reconhecem a sua responsabilidade de cumprir as ordens do líder e tomar as medidas adequadas de acordo com a situação tendo em conta o que será mais benéfico. Na ausência de ordens, perceber qual a situação mais apropriada para contribuir para o desempenho da missão e da sua ação”. Segundo Bennis (2010), a seguidança é por vezes mais complicada do que a liderança. Em todas as empresas são necessários esforços de uma equipa inteira para a concretização dos objetivos mútuos. É, por isso, importante a aceitação do processo de liderança onde haja envolvimento de um relacionamento de influência que é orientado para a resolução das metas em comum, não sendo algo que diga apenas respeito ao líder, mas que requeira esforços de cooperação por parte de todos os intervenientes (Hollander, 1998 in Bryman, 2013). Para Vugh et al. (2008) a psicologia dos seguidores

torna-se mais complexa do que a dos líderes, uma vez que as pessoas aceitam subordinar-se quando essa prática lhes poderá trazer desvantagens.

Há verdadeiros seguidores que salvam os seus líderes das suas loucuras (Bennis, 2010), principalmente quando os líderes estão focados apenas em si próprios e não dão ouvidos às pessoas à sua volta. Na impossibilidade do líder ser persuadido, o seguidor pode ser obrigado a quebrar as regras e denunciar (Collinson, 2006; Uhl-Bien, 2014). Seguidores eficazes e com poder de argumentação conseguem originar mudança sem que a organização seja afetada (Collinson, 2006). As ferramentas dos seguidores são equivalentes às da liderança (Collinson, 2006; Leroy et al, 2015), dado que os seguidores por norma não dispõem do poder de pedir ou de insistir. Dessa forma, eles canalizam o domínio de persuasão para a atuação. Bennis (2010) refere ainda que há sempre a tendência para a valorização do líder quer este tome decisões acertadas ou não, mas que é necessária coragem para um seguidor ir contra essas mesmas decisões, mostrando assim os seus ideais genuínos e não ficando reticente por ter uma opinião contrária à do seu líder. Os subordinados que são tradicionalmente valorizados (conhecidos como obedientes e não criticando o seu líder) poderão trazer perigo para a organização, podendo até perder valor. É, por vezes, mais complicado ser um bom seguidor do que um bom líder, porque um bom seguidor terá de ter a ousadia para defender aquilo em que acredita, podendo até ir contra a opinião do seu líder com o intuito de melhorar as decisões a serem tomadas. Importa também entender que cada pessoa terá a sua própria personalidade, cada uma diferente da outra, o que pode ter influência no tipo de seguidor que se é no seio de uma organização.

Os líderes necessitam cada vez mais dos seus seguidores para que sejam capazes de solucionar os diversos problemas com que se deparam diariamente (Goffee et al, 2006), tornando-se essencial a colaboração entre seguidor e líder para o alcance de resultados positivos. Um líder eficaz opta por um seguidor que expõe o seu ponto de vista ao invés daquele que apenas observa ou apenas pensa como o líder (Bennis, 2010; Goffee et al, 2006). Tanto um líder como um seguidor eficaz dão valor à comunicação. Um líder eficaz não premeia o silêncio, pelo contrário, recusa a aceitar o silêncio dos seus colaboradores. Um bom seguidor partilha o seu conselho com o seu líder.

É necessário que percebamos a liderança “como um processo que é cocriado em interações sociais e relacionamentos interpessoais” (Uhl-Bien, 2014). Assim, este processo só é possível caso existam seguidores, pois caso não exista quem siga e quem aja, não é possível haver

liderança. Ou seja, a ação / comportamento é um ingrediente fundamental no processo de liderança.

Tanto os líderes como os seguidores têm características fundamentais em ambas as posições com vista ao desempenho da sua função na organização. Em comum terão o compromisso com a empresa, importando-se com a missão, os valores, a visão e os objetivos da mesma (Uhl-Bien, 2014). Em casos extremos, e como último recurso, há a denúncia – que não é o cenário mais benéfico e saudável. Se houver uma oportunidade de confronto e diálogo entre ambos, isso é mais desejável. No entanto, nem todos os seguidores terão este comportamento pois nem todos têm as mesmas preocupações para com a organização. Assim, o trabalho do líder é esse mesmo: estar atento e ouvir as diferentes vozes com o intuito de em seguida, começar a procurar e a refletir sobre a formação da base da sua liderança (Goffee et al, 2006).

No mundo empresarial certamente haverá muito mais seguidores do que líderes, mas muitos líderes também são seguidores. Ainda assim, as pesquisas a nível académico têm-se focado na figura do líder, dando pouca atenção aos seguidores. Afincando que os seguidores são parte integrante do processo de liderança, vários académicos debruçaram-se sobre o tema e mencionam que seguidores “exemplares e corajosos” são a chave para que haja organizações bem sucedidas (Kelley, 1992), abandonando o chavão de que os seguidores devem ser “ovelhas tímidas e dóceis” (Collinson, 2006).

Após vários estudos e várias entrevistas decorridas em diversas empresas, Goffee et al (2006) enumerou quatro características que os líderes deverão ter, segundo os seguidores:

- a) Autenticidade – os seguidores pretendem que os líderes se mostrem tal como são. Os melhores líderes destacam-se aos olhos dos seus seguidores por serem autênticos, sem máscaras;
- b) Significativo – de acordo com os seguidores, eles precisam de se sentir valorizados. Necessitam que a sua contribuição seja reconhecida. No entanto, o autor defende que os líderes eficazes encontram soluções para ultrapassar essas barreiras;
- c) Êxtase – os seguidores necessitam de se sentir empolgados. Tem por base o “fazer-se algo diferente do que se fez ontem”, e “não ser só mais uma tarefa”;
- d) Comunidade – os seguidores pretendem fazer parte da comunidade. Desejam fazer e sentir-se parte, relacionando-se com os outros e não apenas e só com o seu líder.

Segundo Kelley (1992) in Thach, Thompson e Morris (2006) pode-se classificar os seguidores em quatro tipos, tendo por base as características comportamentais. Desde seguidores

alienados que são independentes ainda que céticos, mas capazes; os seguidores conformistas, que são conhecidos como os “sim’s”, uma vez que estão tão focados a elaborar o seu trabalho que acatam de imediato as ordens para a elaboração de algo; os seguidores passivos, que dependem do líder para os orientar e dar as devidas diretrizes; e os seguidores exemplares, que são independentes, inovadores e com coragem para questionar o seu líder (Thach et al., 2006:310).

Existem diferentes estilos de seguidores, que se distinguem pela sua capacidade de olhar e pensar criticamente e de agir de forma independente (Kelley, 1992). A figura 4 é um modelo adaptado criado por Kelley e que demonstra os estilos de seguidores.

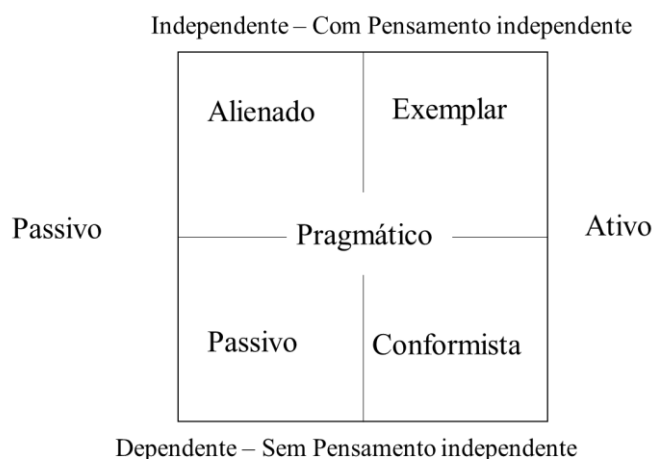


Figura 4 - Estilo de seguidores

Fonte: Adaptado de Kelley (1992)

Existem assim cinco estilos diferentes de seguidores, de acordo com o determinado por Kelley (1992). São eles o alienado, o passivo, o conformista, o pragmático e o exemplar.

Os seguidores alienados demonstram um alto nível de pensamento independente. São passivos e necessitam de mais direção para o cumprimento das tarefas. Este tipo de seguidores começaram por ser talentosos, ou até mesmo seguidores exemplares, mas em algum momento desligaram-se. Sentem que não podem confiar nos seus líderes, o que os leva a ter um papel mais passivo enquanto seguidores, ou optam por sair para um local onde se sintam valorizados (Kelley, 1992). Os seguidores passivos, também conhecidos como “ovelhas” (Schwind, 2009), não são pensadores independentes e não são ativos no seu papel de seguidores. Isto é, confiam no seu líder para a sua orientação ao nível das suas tarefas. Este tipo de seguidores é bastante dependente do seu líder. Não é proactivo, e assim o líder assume

todas as responsabilidades, dado que não há oportunidade para o seguidor expor o seu pensamento. Os seguidores conformistas são os que também são apelidados de “*yes men*”. Isto prende-se com o facto de os seguidores aceitarem as ordens de bom agrado por parte do líder, não questionando as ideias ou decisões do mesmo. Aceitam a hierarquia e até a acham benéfica, trabalhando assim para agradar. De notar que algumas sociedades encorajam e recompensam este tipo de comportamento submisso (Schwind, 2009). Os seguidores pragmáticos adaptam-se ao ambiente que têm e tendem a trabalhar a envolvência para que sejam bem-sucedidos. Não gostam de fracassar, e por isso adotam medidas preventivas tendo em conta o contexto da organização e as políticas da mesma. São seguidores que se adaptam a vários outros estilos de seguidores visto serem irrequietos com os conflitos, o que acaba por ser uma maneira de lidar com situações instáveis (Kelley, 1992). Os seguidores exemplares, para Kelley (1992), são os seguidores que constituem um seguidor eficaz e que considera ser o estilo ideal para as organizações. Os seguidores pensam de forma independente e também são ativos nos seus papéis na organização, gerando o compromisso para terem sucesso no meio. Este tipo de seguidores são corajosos e gostam de desafiar. Dão novas ideias ao seu líder, e oferecem assim o melhor deles próprios tanto ao líder como à empresa. Eles sabem exatamente qual o objetivo a que se propõem e trabalham para tal. Os seguidores exemplares não veem o seu líder como uma pessoa que está acima deles, mas sim como um colega com o qual podem trabalhar em equipa, ajudando-se mutuamente.

Potter et al. (2001) também criaram um modelo para os diferentes estilos de seguidores, tendo em conta duas componentes: a *performance initiative* (iniciativa quanto a desempenho) e *relationship initiative* (iniciativa quanto ao relacionamento).

Assim a *performance initiative* considera quatro variáveis: como é que o seguidor pensa nas diferentes formas de fazer o trabalho que lhe foi proposto; até onde é que o seguidor se considera um recurso valioso; qual o relacionamento que o seguidor tem com os seus colegas de trabalho; e qual a perspetiva e visão que o seguidor tem em relação à organização que integra. Já a *relationship initiative* atenta a outras quatro variáveis: até que ponto o seguidor se identifica com a visão do seu líder; se o seguidor cultiva e trabalha para que tenha a confiança do seu líder; de que forma comunica com o seu líder de forma sincera; e se o seguidor expõem as suas diferenças para com o líder.

<b>Iniciativa de Relacionamento</b>	Alto	Político	Parceiro
	Baixo	Subordinado	Contribuinte
		Baixo	Alto

**Iniciativa de desempenho**

Figura 5 - Modelo para os diferentes estilos de seguidores

Fonte: Modelo de Potter et al. (2001)

De acordo com a figura 5, este é o modelo de Potter et al. (2001), com quatro tipos de estilos de seguidores: o subordinado, o político, o contribuinte e o parceiro. Contudo, Potter et al. (2001), frisa que não há nenhum estilo melhor do que o outro nos diversos contextos. Estes estilos de seguidores são afetados por características pessoais, e podem inclusive ser influenciados pela cultura da organização ou pelo líder.

Os seguidores com o estilo subordinado não têm iniciativa própria, e apresentam um baixo nível de iniciativa de relacionamento e iniciativa de desempenho. Estes seguidores limitam-se a fazerem aquilo que lhes é dito, podendo até serem altamente competentes nas suas funções. No entanto, não têm proatividade e não se preocupam com as suas relações com o seu líder ou com o meio envolvente. Este tipo de seguidores pode ser influenciado pelos traços de personalidade individuais, bem como pelo ambiente. Este tipo de estilo poderá desencadear-se a partir de um seguidor que acha que a organização não tem interesse nas suas ideias ou nas suas iniciativas (um pouco idêntico ao estilo passivo de Kelley, considerando os seguidores como “ovelhas”). Quanto ao estilo político, estes estão menos preocupados com iniciativa de desempenho, mas muito preocupados com a iniciativa de relacionamento. São bastante dependentes dos seus líderes e atentos aos relacionamentos dos seus níveis de atuação. Não têm receio de expor a sua visão, mesmo que não seja algo agradável ou de acordo com a visão do seu líder, e por isso são sinceros. Desenvolvem uma ligação de confiança com os seus líderes e discutem com eles abertamente sobre preocupações, podendo até serem mediadores de conflitos entre os líderes e os outros seguidores. Os autores do modelo adicionam que “embora este modelo seja benéfico para as relações do líder e seguidor, pode também

ser usado para cobrir deficiências de desempenho”, havendo a possibilidade destes lidarem com o “sistema” afim de obterem sucesso na organização. O estilo contribuinte tem uma iniciativa de desempenho bastante alta ao invés da iniciativa de relacionamento. Os colaboradores focam-se em fazer um bom trabalho, em ter um bom ambiente com os seus colegas de equipa e em alcançar mudanças. Contudo, não buscam ter um bom relacionamento com o seu líder. Este tipo de seguidores podem não ter a coragem para falar abertamente com o seu líder ou até interesse para que tal aconteça acreditando que o líder tem tudo controlado e que até nem precisa de ajuda. Quanto ao estilo parceiro, este tem elevado iniciativa de desempenho e iniciativa de relacionamento. São corajosos quando têm de falar com o seu líder, partilhando as suas opiniões e contribuindo assim para o sucesso da organização. Potter et al. (2001) afirma que este é o estilo preferido por muitas organizações, e que quando uma equipa é corajosa e envolvida no processo de tomada de decisão, isso influencia o sucesso das organizações (ao invés daquelas que funcionam com base nos estilos onde apenas lhes é dito o que fazer).

Têm sido feitos alguns estudos para compreender o impacto tanto dos seguidores bem como dos líderes nas várias organizações. Um dos estudos é de Defee et al (2010), onde investigaram uma amostra de 253 indivíduos com o objetivo de desenvolver (e até introduzir) o conceito comportamental no *supply chain*, tanto ao nível da liderança como dos seus seguidores. Pretendia-se canalizar o estudo para dois grandes temas: o estilo de liderança transformacional no *supply chain* e o desempenho. Quanto à liderança *supply chain* (SCL), consideram-se as dimensões de inspiração, estimulação intelectual e atenção às necessidades individuais. Quanto aos seguidores *supply chain* (SCF), é verificado nas organizações com menos influência do que o líder de *supply chain*, sendo que o seguidor de *supply chain*, expõe comportamentos inter-organizacionais de proatividade com o intuito de ajudar toda a cadeia a atingir os objetivos propostos. Assim, este SCF contempla as dimensões já anteriormente mencionadas neste estudo, como o pensamento crítico, o envolvimento ativo, o compromisso, e a responsabilidade. Neste estudo concluiu-se também que os seguidores contribuem para o bom desempenho do funcionamento do *supply chain*, mesmo que sejam subestimados, dado que são os seguidores que assumem a maioria das tarefas. Desta forma os líderes conseguem maior eficiência quando os seus seguidores partilham informações e participam na procura de soluções (Defee et al., 2010).

Foi realizada outra investigação por Leroy et al. (2015), onde foram recolhidos dados de 25 organizações belgas no ramo dos serviços, entre um conjunto de pequenas e médias empre-

As equipas eram compostas por um líder e pelo menos quatro seguidores, os quais reportavam diretamente a esse líder. Este estudo teve como objetivo investigar como é que as necessidades básicas do seguidor influenciam a liderança autêntica e o desempenho. Verificou-se que os seguidores que mostram o seu verdadeiro “eu” no local de trabalho são mais propícios a sentir que os comportamentos relacionados com o trabalho, demonstram aquilo que eles verdadeiramente são; os líderes que demonstram o seu “eu” são também mais propícios a satisfazer as necessidades básicas dos seus seguidores; a interação entre a liderança autêntica e o seguidor está fortemente relacionada com a satisfação das necessidades básicas do seguidor. Sales (2020) advoga ainda que um líder “nasce” de um seguidor corajoso. Os comportamentos dos seguidores corajosos são normalmente associados a comportamentos de liderança, pois não se limitam apenas a obedecer, imitar, ou a fazer mas sim a influenciar, contribuir e a discutir (Carsten et al, 2010). Contudo, o autor refere que os seguidores estão mal equipados para denunciar e resistir ao pensamento de grupo, a assumir responsabilidades, e a melhorar a integridade do grupo ou da organização (Sales, 2020).

## 2 Estudo empírico

Este estudo pretende compreender como é que os seguidores influenciam e podem ser influenciados pelo líder bem como os seus impactos nas equipas.

Para responder a esta questão, e com base na revisão de literatura efetuada, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Compreender a importância dos seguidores na aceitação do processo de liderança;
- Analisar a participação dos seguidores na tomada de decisão;
- Enquadrar os colaboradores da organização nas taxonomias de seguidança propostas pela teoria;
- Compreender as interações líder-subordinado e os seus impactos na performance individual e de equipa.

Seguidamente, fundamentam-se as hipóteses que foram avançadas e explica-se a metodologia seguida para testar essas hipóteses.

### 2.1 Hipóteses

De acordo com a pesquisa bibliográfica e os objetivos do projeto de investigação são expostas as hipóteses a testar.

A liderança autêntica baseia-se no carácter moral do líder, na preocupação para com os outros e na congruência dos seus valores éticos e morais (Ribeiro et al., 2018). Assim, cabe aos líderes promover um ambiente de trabalho positivo, bem como promover direções claras afim dos seguidores se identificarem com as mesmas. Os líderes cultivam o relacionamento verdadeiro para com os seus seguidores (Ilies et al, 2005). Ricketts (2005) refere que a relação entre liderança e o pensamento crítico é algo novo nos estudos sobre a liderança. Refere ainda que é algo necessário e natural, pois é importante educar as pessoas a pensar. Nesse mesmo estudo o autor verificou uma relação positiva entre a liderança e o pensamento crítico.

Estando os seguidores envolvidos no processo de tomada de decisão e fazendo parte do processo, os mesmos expõem as suas ideias e contribuem para a solução (Walumbwa et al, 2008). A liderança autêntica impulsiona o desempenho do seguidor por haver maior confiança

no líder e uma maior identificação com o mesmo. Assim, os líderes autênticos estão atentos aos pontos fortes e aos talentos dos seus seguidores para poderem dar os seus contributos e expor o seu potencial. Como consequência, os seguidores retribuem com o seu desempenho (Luthans et al, 2003).

Assim pretendem-se verificar as seguintes hipóteses:

### **H1: Liderança autêntica e a seguidança**

H1a: há uma relação entre a autenticidade dos líderes e o pensamento independente dos membros da equipa;

H1b: há uma relação entre a autenticidade dos líderes e o envolvimento ativo dos membros da equipa;

Foram vários os autores que se debruçaram sobre o pensamento independente (McPeck, 1990; Ennis, 1985; Facione, 1990) ao longo dos anos. Facione (2015) refere que o pensamento independente é uma característica importante para os seguidores. Esta característica é motivada pelo que o seguidor acredita ou faz, marcando assim a sua posição na tomada de decisão. Pitt et al (2015) estudaram a relação entre o pensamento crítico e o desempenho em estudantes de enfermagem, onde foi possível verificar uma forte relação entre o pensamento crítico e o desempenho dos mesmos ao longo do curso. Assim pretende-se verificar a seguinte hipótese:

De acordo com Ariussanto et al (2020) fazendo referência a Golmoradi (2014) e Shuck (2011) é importante que os colaboradores se sintam envolvidos, uma vez que é por meio deles que a empresa atinge a sua missão e onde é possível perceber o que se pode melhorar em prol da competitividade da empresa. Os funcionários sentem-se parte integrante da organização quando se sentem envolvidos e podem dar os seus contributos. Ariussanto et al (2020) estudaram a influência dos estilos de liderança no envolvimento ativo dos colaboradores e no ambiente de trabalho. Constatou-se que há uma forte relação entre o envolvimento ativo dos colaboradores e o desempenho dos mesmos. Assim pretende-se verificar a seguinte hipótese:

### **H2: Seguidança e o desempenho**

H2a: há uma relação entre o pensamento independente dos membros da equipa e o desempenho da equipa;

H2b: Há uma relação entre o envolvimento ativo dos membros da equipa e o desempenho da equipa;

Citando Ribeiro et al (2018), o desempenho da equipa refere-se a “um conjunto de comportamentos ou ações que são relevantes para os objetivos da organização”. Os líderes autênticos analisam todas as informações antes de qualquer tomada de decisão. Pedem contribuições aos seus seguidores, que podem ser opiniões que desafiam posições bastante enraizadas (Walumbwa et al, 2008), debatendo-as posteriormente, o que contribuirá para o fortalecimento de ambos (Gardner et al, 2005). No estudo de Clapp-Smith et al. (2009) a liderança autêntica estava altamente relacionada com o desempenho dos funcionários. Assim pretende-se verificar a seguinte hipótese:

**H3: há uma relação entre autenticidade dos líderes e o desempenho dos membros da equipa;**

## 2.2 Metodologia

Neste subcapítulo descrevem-se e justificam-se as opções metodológicas tomadas e onde a organização se divide em dois pontos: procedimentos e medidas. Começa-se por fazer uma breve descrição da caracterização do estudo bem como dos procedimentos utilizados para a aplicação do estudo, tratamento estatístico e a análise dos dados. Por fim, são apresentadas as variáveis e os aspetos principais com o objetivo de operacionalizar as medidas em estudo e os averiguar quais os procedimentos a utilizar.

### 2.2.1 Procedimentos

A investigação quantitativa tem a característica de ser usada na quantificação na modalidade de recolha de dados bem como no tratamento dos mesmos tendo por base técnicas estatísticas (Richardson, 1999).

Nesse seguimento, este trabalho enquadra-se numa investigação de natureza quantitativa onde temos como ponto inicial a revisão de literatura, através da pesquisa de artigos científicos em bases de dados de referência, tais como, a *B-on*, revistas científicas e publicações sobre os diversos temas.

A pesquisa quantitativa está fundamentada em dados. No entanto, a sua concretização está dependente de três momentos que necessitam de ser adequados com o que se pretende analisar e/ou responder: quais os dados a recolher, como os recolher e como os analisar.

O tratamento estatístico realizado inclui a estatística descritiva e análise de correlações e regressão utilizando os programas de *software* MS Excel e/ou SPSS - *Statistical Package for Social Science*. Para avaliar a confiabilidade da escala foi utilizado o indicador alfa de Cronbach determinando assim o grau de consistência interna (correlação entre itens).

O questionário foi elaborado tendo por base a adaptação de questionários devidamente validados e efetuados por outros autores no âmbito da liderança e seguidança. O mesmo foi distribuído pelas duas equipas em estudo, com garantia do anonimato nas respostas.

O questionário é composto 51 questões na sua totalidade e está dividido em quatro partes: uma primeira parte incide sobre os dados demográficos (idade, género, antiguidade na empresa e loja, seção e escolaridade). A segunda parte, o questionário incide mais nos comportamentos do responsável. A terceira parte foca-se em como é que a equipa se comporta no dia a dia. Finalmente, a última parte aborda como é que o colaborador se comporta realmente perante os colegas e a sua chefia.

Os questionários foram entregues em duas lojas. Procedeu-se à sua recolha cerca de três meses após a sua entrega e confirmação das respostas.

### **2.2.2 Instrumentos de medida**

Prevê-se a aplicação de escalas validadas e utilizadas universalmente. As escalas que se pretende utilizar nos questionários são:

- Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) – liderança autêntica - foi desenvolvida por Bruce J. Avolio, William L. Gardner, e Fred O. Walumbwa (2007) e validado por Walumbwa et al. (2008) composta por 16 questões representando assim quatro dimensões (transparência racional, moral, processamento equilibrado e autoconhecimento), onde 5 itens correspondem à transparência racional, 4 à moral, 3 ao processamento equilibrado e 4 ao autoconhecimento tendo uma escala de Likert de seis pontos;

- Desempenho da equipa – foi desenvolvido por Bettencourt et al. (1997) composto por 15 questões apresentando três dimensões (papel, apoio ao cliente e entreaajuda), e onde cada tópico corresponde a cinco questões.

- Questionário de seguidores do Kelley – o inquérito apresenta cinco categorias de seguidores avaliando duas dimensões: pensamento independente e envolvimento ativo (*engagement*) (Kelley, 1992). O inquérito é composto por vinte questões fechadas numa escala de Likert de seis pontos.

Ao longo do questionário a escala utilizada foi a de Likert onde o 1 correspondia a nunca e o 6 correspondia a sempre.

### 3 Apresentação de resultados

Neste ponto serão apresentados os resultados começando pela caracterização da amostra, seguindo para a confiabilidade dos instrumentos de medição, os testes das hipóteses, a discussão dos resultados e por fim as limitações.

#### 3.1 Caracterização da amostra

Foi obtida uma amostra de conveniência, constituída por trabalhadores na área do retalho em duas equipas no território português.

Um total de 51 indivíduos responderam ao questionário. Nenhum questionário foi eliminado, dado que todos cumpriam os requisitos necessários para integrar o estudo.

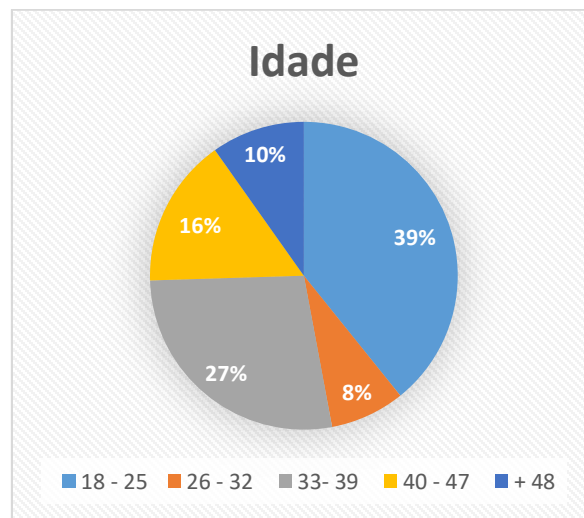


Figura 6 - Idade

De acordo com o gráfico acima, a maioria dos inquiridos situa-se na faixa etária dos 18 aos 25 anos (39%), seguido a faixa dos 33 aos 39 anos (27%).

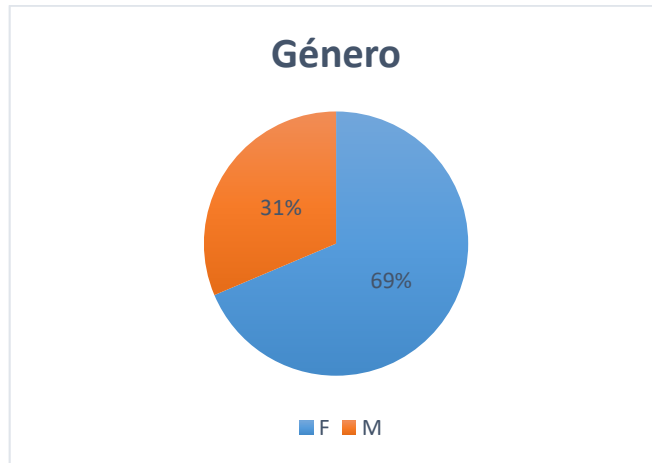


Figura 7 - Género

O número total de inquiridos do género masculino foi de 16, ou seja 31%, e do género feminino 35, que perfaz 69%.

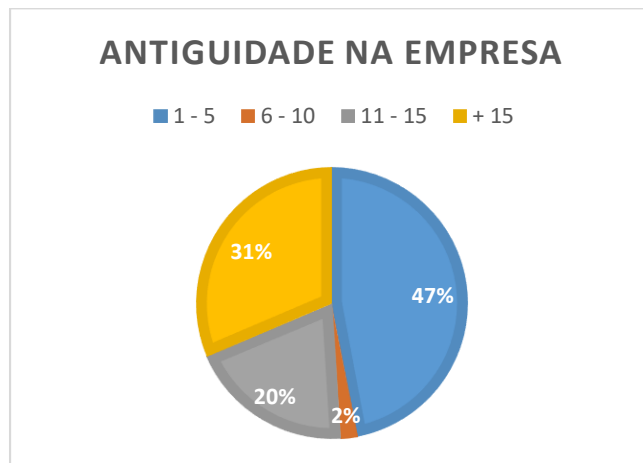


Figura 8 - Antiguidade na empresa

Quanto à antiguidade na empresa, dos 51 inquiridos a maioria está na empresa entre 1 a 5 anos (47%), seguido do intervalo de mais de 15 anos (31%).

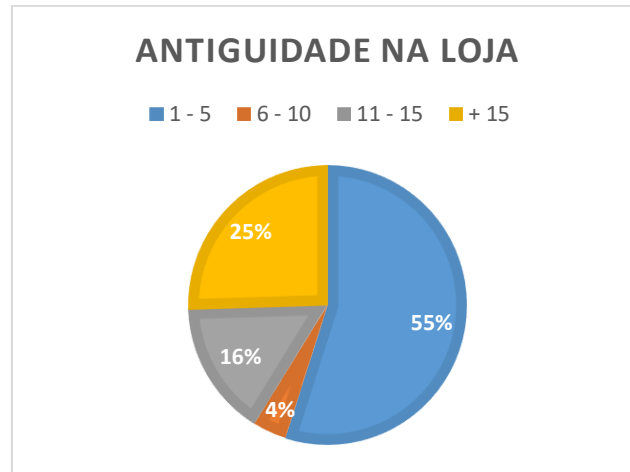


Figura 9 - Antiguidade na loja

O mesmo se verifica na antiguidade na loja, onde se situa no 55% referente entre 1 a 5 anos e onde com mais de 15 anos de permanência em loja tem um impacto de 25% dos inquiridos.

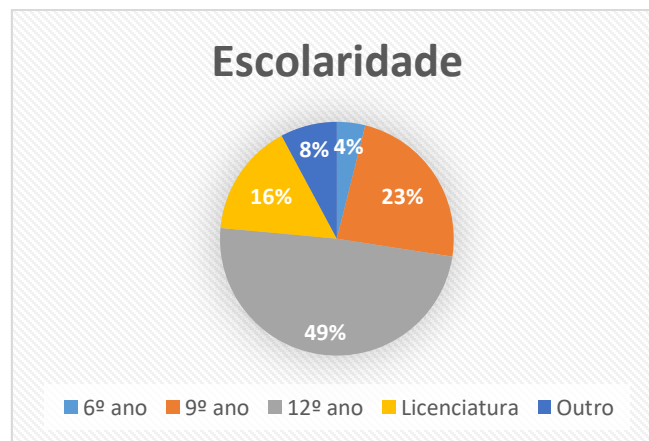


Figura 10 - Escolaridade

Quanto à escolaridade, podemos observar que 49% tem o 12º ano, 23% o 9º ano, 16% a licenciatura, 8% outros e 4% o 6º ano.

### 3.2 Confiabilidade dos instrumentos de medição

Com o intuito de se avaliar a consistência interna das escalas utilizadas no questionário foi calculado o índice de Cronbach. Dos vários métodos que nos facultam estimativas de grau de consistência, temos o índice de Cronbach, sendo este um dos mais usados pelos investigadores. O índice de Cronbach, segundo Garcia-Marques e Maroco (2006), é a medida usada por excelência para calcular a consistência interna de um questionário com base na escala de Likert. Segundo o autor DeVallis (2012), indica que um valor de alfa Cronbach abaixo dos 0,6 é considerado como fraco, sendo que o valor de 0,7 indica uma consistência interna aceitável e igual ou superior a 0,9 é considerado como excelente.

Assumindo os pressupostos acima mencionados, são então apresentados os valores de *alfa de Cronbach* para cada dimensão e para as variáveis em conjunto.

<b>Alfa Cronbach</b>	<b>Consistência Interna</b>
$0.9 \leq \alpha$	Excelente
$0.8 \leq \alpha < 0.9$	Bom
$0.7 \leq \alpha < 0.8$	Aceitável
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Questionável
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Fraco
$\alpha < 0.5$	Inaceitável

Tabela 2 - Variância e consistência interna do Alfa de Cronbach

(Fonte: DeVallis, 2012)

Em relação aos resultados da confiabilidade no que toca aos componentes da liderança autêntica, o grupo da transparência racional (TR), moral (M), processamento equilibrado (PROC) e autoconhecimento (AUT) todos têm o *Alfa de Cronbach* acima dos 0.8 indicando a sua consistência interna de bom. Assim, não foram excluídos quaisquer itens.

	<b>Alfa de Cronbach</b>
Transparência relacional	0.896
Moral	0.896
Processamento equilibrado	0.835
Autoconhecimento	0.896

Tabela 3 - Confiabilidade dos itens da liderança autêntica

Em relação aos resultados da confiabilidade no que toca aos componentes do desempenho da equipa, o grupo do papel (PAPEL), apoio ao cliente (APOIO) e entre ajuda (AJUDA) todos têm o *Alfa de Cronbach* acima dos 0.9 indicando a sua consistência interna de excelência. Assim, não foram excluídos quaisquer itens.

	<b>Alfa de Cronbach</b>
Papel	0.917
Apoio ao cliente	0.908
Entreajuda	0.940

Tabela 4 - Confiabilidade dos itens do desempenho da equipa

Em relação aos resultados da confiabilidade no que toca aos componentes da seguidança, tanto o pensamento independente (PENSE) como o envolvimento ativo (ENVOL) todos têm o *Alfa de Cronbach* acima dos 0.8 indicando a sua consistência interna de bom. Assim, não foram excluídos quaisquer itens.

	<b>Alfa de Cronbach</b>
Pensamento independente	0.876
Envolvimento ativo	0.866

Tabela 5 - Confiabilidade dos itens da seguidança

	<b>Alfa de Cronbach</b>
Liderança autêntica	0.959
Seguidança	0.776
Desempenho	0.876

Tabela 6 - Confiabilidade da liderança autêntica, seguidança e desempenho da equipa

### 3.3 Teste das hipóteses

Passando agora para o estudo das hipóteses já anteriormente apresentadas, foi efetuada a análise do coeficiente de Pearson ( $r$ ). Este coeficiente é representado por  $r$ , e é “uma medida da direção e grau com que duas variáveis, de tipo quantitativo, se associam linearmente” (Martins, 2014). Relativamente às propriedades do coeficiente de correlação  $r$ , deverá ter-se em conta que:

1. O coeficiente de correlação assume valores entre -1 e 1;
2. Quanto maior for o valor de  $r$ , em módulo, maior será o grau de associação linear entre variáveis;
3. Um valor de  $r$  positivo indica uma associação linear positiva entre as duas variáveis, ou seja, quando os valores de uma variável aumentam, existe tendência para que os valores da outra variável também aumentem. Já um valor de  $r$  negativo indica uma associação linear negativa entre as duas variáveis, ou seja, quando os valores de uma variável aumentam existe a tendência para que os valores da outra variável diminuam;
4. O coeficiente de correlação pode ser influenciado pela existência de alguns valores estranhos ou *outliers*, pelo que deve ser interpretado com precaução.

Além do valor do coeficiente de correlação, é importante avaliar se a correlação é estatisticamente significativa. O nível de significância é habitualmente apresentado por  $p$ -level ou sig. Um  $p$  de 0,05 é considerado um bom indicador dado que esse valor demonstra que o risco de concluir que uma correlação quando na realidade não existe, é de 5%. (Loureiro et al, 2011).

### H1: Liderança autêntica e seguidança

H1a: há uma relação entre a autenticidade dos líderes e o pensamento independente dos membros da equipa

	<b>PENSE</b>	<b>ENVOL</b>	<b>SEG</b>	<b>LA</b>
<b>PENSE</b>	1	,638*	,915*	,240
<b>ENVOL</b>	,638**	1	,894*	,545*
<b>SEG</b>	,915**	,894**	1	,425**
<b>LA</b>	,240	,545**	,425**	1

\*\* - A correlação é significativa ao nível de 0,01 (bilateral)

Tabela 7 - Correlação entre as variáveis liderança autêntica e pensamento independente

Tendo por base os dados da tabela acima, verificamos que na hipótese 1a não existe correlação ao nível de significância pretendida entre as variáveis da liderança autêntica (LA) e o pensamento independente (PENSE) dos seguidores. Contudo, a um nível de significância de 10% estas variáveis já se correlacionam.

H1b: há uma relação entre a autenticidade dos líderes e o envolvimento ativo dos membros da equipa;

	<b>PENSE</b>	<b>ENVOL</b>	<b>SEG</b>	<b>LA</b>
<b>PENSE</b>	1	,638*	,915*	,240
<b>ENVOL</b>	,638**	1	,894*	,545*
<b>SEG</b>	,915**	,894**	1	,425**
<b>LA</b>	,240	,545**	,425**	1

\*\* - A correlação é significativa ao nível de 0,01 (bilateral)

Tabela 8 - Correlação entre as variáveis liderança autêntica e envolvimento ativo

Na tabela 8 é possível verificar que na hipótese 1b existe correlação entre as variáveis liderança autêntica (LA) e o envolvimento ativo (ENVOL) a um nível de significância de 0.01.

**Variáveis Inseridas / Removidas <sup>a</sup>**

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	LA <sup>b</sup>	-	Inserir

a. Variável Dependente: SEG

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas

**Sumarização do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,425 <sup>a</sup>	,180	,163	,60231

a. Preditores: (Constante), LA

**ANOVA**

Modelo		Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig
1	Regressão	3,834	1	3,834	10,570	,002 <sup>b</sup>
	Resíduo	17,414	48	,363		
	Total	21,248	49			

a. Variável Dependente: SEG

b. Preditores: (Constante), LA

**Coefficientes<sup>a</sup>**

		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		
Modelo		B	Erro padrão	Beta	t	Sig
1	(Constante)	2,891	,447		6,473	,000
	LA	,298	,092	,425	3,251	,002

a. Variável Dependente: SEG

Verificando assim que as variáveis estão correlacionado, partimos assim para verificar a regressão entre as mesmas. Atestou-se que o coeficiente de determinação ( $r^2$ ) é igual a 0.180, onde este valor indica que 18% da variação da variável seguidança é explicada pela variável liderança autêntica através do modelo de regressão simples.

Assim, indica ainda que é estatisticamente significativo com o valor de  $p < 0.01$ , reforçando que a variável independente influencia a dependente, ou seja, que a liderança autêntica influencia a seguidança.

## H2: Seguidança e desempenho

H2a: há uma relação entre o pensamento independente dos membros da equipa e o desempenho da equipa;

	<b>PAPEL</b>	<b>APOIO</b>	<b>AJUDA</b>	<b>DESEMP</b>
<b>PENSE</b>	-,116	,087	-,020	-,020
<b>ENVOL</b>	,237	,379**	,289*	,332*
<b>SEG</b>	,057	,249	,140	,162

\*\* - A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\* - A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Tabela 9 - Correlação entre o pensamento independente e o desempenho da equipa

Analisando a tabela acima, podemos concluir que o pensamento independente não está correlacionado com o desempenho da equipa (DESEMP). Assim concluímos que esta hipótese é rejeitada uma vez que não se verifica nenhuma correlação com níveis de significância pretendido.

H2b: Há uma relação entre o envolvimento ativo dos membros da equipa e o desempenho da equipa;

Os valores da tabela 9 ditam que há uma forte correlação entre o envolvimento ativo (ENVOL) e o desempenho da equipa (DESEMP) a um nível de significância de 0.05. Contudo, anali-

sando as relações individuais de cada variável verificamos que não há correlação entre o envolvimento ativo e o papel, todavia temos uma correlação no apoio com um nível de significância de 0.01 e na entreaajuda (AJUDA) com um nível de significância de 0.05.

Analisando ainda as variáveis seguidança e desempenho, podemos verificar que as mesmas não estão correlacionadas.

#### Variáveis Inseridas / Removidas <sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis re-movidas	Método
1	SEG <sup>b</sup>	-	Inserir

a. Variável Dependente: DESEMP

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas

#### Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,162 <sup>a</sup>	,026	,006	,82125

a. Preditores: (Constante), SEG

#### ANOVA

Modelo		Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig
1	Regressão	,875	1	,875	1,297	,260 <sup>b</sup>
	Resíduo	32,374	48	,674		
	Total	33,248	49			

a. Variável Dependente: DESEMP

b. Preditores: (Constante), SEG

**Coeficientes<sup>a</sup>**

		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
Modelo		B	Erro padrão	Beta	t	Sig
1	(Constante)	3,636	,778		4,674	,000
	LA	,203	,178	,162	1,139	,260

a. Variável Dependente: DESEMP

Após a análise de regressão entre as duas variáveis, verificamos que o coeficiente de determinação ( $r^2$ ) é igual a 0.026, onde este valor indica que 2.6% da variação da variável desempenho é explicada pela variável seguidança através do modelo de regressão simples.

Assim, indica ainda que não é estatisticamente significativo com o valor de  $p < 0.01$ , ou seja, indica que a variável independente não influencia a dependente.

**H3: há uma relação entre autenticidade dos líderes e o desempenho dos membros da equipa**

	PAPEL	APOIO	AJUDA	DESEMP
TR	,466**	,439**	,545**	,542**
M	,401**	,374**	,461**	,461**
AUT	,485**	,459**	,532**	,549**
PRO	,416**	,380**	,398**	,440**
LA	,467**	,436**	,512**	,526**

\*\* - A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Tabela 10 - Correlação entre a autenticidade dos líderes e o desempenho da equipa

Os dados da tabela 10 permitem afirmar que há correlação entre a liderança autêntica e o desempenho da equipa com um nível de significância de 0.01. Todas as variáveis do desempenho, ou seja, o cumprimento do papel, o apoio ao cliente e a ajuda estão altamente correlacionadas com a liderança autêntica. Assim, podemos afirmar que a liderança autêntica é importante para o bom desempenho da equipa.

**Variáveis Inseridas / Removidas <sup>a</sup>**

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis re-movidas	Método
1	LA <sup>b</sup>	-	Inserir

a. Variável Dependente: DESEMP

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas

**Sumarização do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,526 <sup>a</sup>	,277	,262	,70780

a. Preditores: (Constante), LA

**ANOVA**

Modelo		Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig
1	Regressão	9,202	1	9,202	18,367	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	24,047	48	,501		
	Total	33,248	49			

a. Variável Dependente: DESEMP

b. Preditores: (Constante), LA

Após a análise de regressão entre as duas variáveis, verificámos que o coeficiente de determinação ( $r^2$ ) é igual a 0.277, onde este valor indica que 27.7% da variação da variável desempenho é explicada pela variável liderança autêntica através do modelo de regressão simples.

Assim, indica ainda que é estatisticamente significativo com o valor de  $p < 0.01$ , reforçando que a variável independente influencia a dependente, ou seja, que a liderança autêntica influencia o desempenho (0.000).

**Coeficientes<sup>a</sup>**

		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
Modelo		B	Erro padrão	Beta	t	Sig
1	(Constante)	2,304	,525		4,388	,000
	LA	,462	,108	,526	4,286	,000

a. Variável Dependente: DESEMP

### 3.4 Discussão de resultados

Foi objetivo deste estudo averiguar se a liderança e a seguidança tem impacto no desempenho das equipas, na empresa em estudo, explorando a correlação entre os líderes, os seguidores e os resultados da liderança e seguidança no desempenho da organização.

Assim após a exposição dos resultados, segue a sua interpretação. Uma primeira conclusão que podemos retirar é que há uma correlação entre a liderança e a seguidança.

Analisando mais detalhadamente as hipóteses, temos então H1a: há uma relação entre a autenticidade dos líderes e o pensamento independente dos membros da equipa. Esta hipótese não foi comprovada, contudo há uma forte correlação entre as duas variáveis, o envolvimento ativo e a seguidança. Quanto à H1b: há uma relação entre a autenticidade dos líderes e o envolvimento ativo dos membros da equipa já verificou uma forte correlação entre as duas variáveis. Numa das dimensões da seguidança, o envolvimento ativo, este está altamente relacionado com a liderança autêntica onde os colaboradores quando se sentem parte da equipa, lutam pelos resultados bem como pelo sucesso da organização (Bennis, 2010), e onde Souza (2016), fazendo referência ao autor Gostick refere ainda que há uma influência direta no seu desempenho. Nesse mesmo artigo, Souza (2016), enuncia um estudo desenvolvido por Watson com cerca de 7500 trabalhadores onde se verificou que nas empresas onde os colaboradores apresentam um grande nível de envolvimento, há um retorno financeiro maior quando comparado com outras organizações.

A H2a: há uma relação entre o pensamento independente dos membros da equipa e o desempenho da equipa não se verificou uma correlação. O pensamento crítico pode sempre depender de informações dos quais os seguidores nem sempre estão cientes do mesmo (Cohen et al, 2002). Quanto à H2b: há uma relação entre o envolvimento ativo dos membros da equipa e o desempenho da equipa há uma correlação entre uma das dimensões da seguidança, o envolvimento ativo, com o desempenho. Assim, um colaborador envolvido com a organização recebendo o apoio, a ajuda e o cumprimento do seu papel por parte do seu líder, sentirá o trabalho mais desafiador e conseqüentemente envolver-se-á com o mesmo (Bakker et al, 2011). De acordo com o estudo de Rizwan et al (2011), confirma-se o que o envolvimento está associado ao desempenho chegando mesmo a influenciar este último.

Outra conclusão prende-se com a liderança autêntica e o desempenho da equipa, onde temos a H3: há uma relação entre autenticidade dos líderes e o desempenho dos membros da equipa. Aqui há uma forte correlação com todas as dimensões e as variáveis desta hipótese. Ou seja, quando estamos perante um líder autêntico a equipa demonstra-se interessada e empenhada em cumprir os objetivos e metas da organização, em conjunto, lado a lado (Kernis, 2003; Mateus, 2013).

## 4 Conclusão

A liderança é parte integrante da gestão, contudo não é apenas o líder que faz parte dessa organização, definindo assim o sucesso ou não da mesma. A liderança pode ser entendida como um processo de influência de uma pessoa perante um grupo ou até, a capacidade de convencer outras pessoas. Contudo, uma liderança autêntica pressupõe a harmonia entre o líder e os seus seguidores havendo assim espaço para a partilha de ideias e opiniões com o objetivo do melhor resultado possível para a organização. Assim, a liderança não pode ser vista como algo isolado pois é importante que se tenha em atenção os seguidores que também contribuem para o processo de liderança (Carsten et al, 2010; Shamir et al, 2005). Um líder eficaz aceita que o seguidor exponha o seu ponto de vista dando valor à comunicação (Bennis, 2010; Goffee et al, 2006) e à exposição dos vários pontos de vista, não aceitando o silêncio dos seus seguidores. No limite, e não concordando com o seu líder, tendo por base a missão, os valores, a visão e os objetivos da organização, o seguidor, em casos extremos, pode mesmo chegar a denunciar o seu líder. Contudo, nem todos os seguidores terão estas preocupações devido ao envolvimento que têm para com a organização.

Neste estudo, tendo por base os objetivos propostos, compreender de como é que os seguidores influenciam e podem ser influenciados pelo líder bem como os seus impactos nas equipas, verificou-se que a liderança influencia a seguidança e o desempenho. Contudo, o desempenho não é influenciado pela seguidança. Neste sentido, a envolvência dos líderes e dos seguidores é a chave para o sucesso de uma organização, onde é importante a envolvência entre as várias partes integrantes da mesma.

O trabalho realizado constitui um contributo para o estudo das várias variáveis verificando o impacto das mesmas nas organizações. Mais especificamente, o estudo permite uma perspetiva mais alargada da liderança bem como da seguidança no desempenho das equipas, onde se verificou, de acordo com este estudo, que a liderança autêntica está correlacionada com o constructo seguidança embora, quando consideramos cada componente individualmente, apenas se correlacionam com a componente envolvimento ativo e não com o pensamento independente. Quanto ao desempenho, apenas a dimensão do envolvimento ativo está correlacionada tanto com o constructo como com as dimensões (apoio e a ajuda). Já na relação da variável da liderança autêntica com o desempenho, todas as dimensões (papel, apoio e ajuda) estão correlacionadas bem como o constructo desempenho.

Este estudo apresenta algumas limitações. A primeira prende-se com o tamanho da amostra, que não permitiu a amplitude que seria desejável. Houve ainda alguma resistência por parte

dos colaboradores aquando do preenchimento do inquérito, provavelmente pela extensão do inquérito, não tendo a possibilidade de se motivar os inquiridos a responder (Santos & Henriques, 2021). A amostra centrou-se em duas equipas do distrito de Aveiro, não sendo a mesma diversificada sendo que a recolha de dados centrou-se unicamente em seguidores, sendo as variáveis recolhidas da mesma fonte, e por tal deverá ser interpretada com alguma precaução (Hackshaw, 2008). Quanto à bibliografia, importa referir que a seguidança é um tema que tem recebido atenção nos últimos anos, contudo, algumas variáveis são ainda insuficientes na literatura associada às mesmas, dado que é um tema ainda recente e que ainda não tem muitos estudos acerca das variáveis – pensamento crítico e envolvimento ativo.

Uma primeira sugestão para futuros estudos prende-se com o facto do tema da liderança ser um tema que, segundo o nosso estudo, influencia o desempenho de uma empresa, e portanto, seria importante alargar este estudo a mais equipas de retalho afim de se verificar a generalização dos resultados alcançados bem como a outros setores. Uma segunda sugestão seria que fossem exploradas mais variáveis organizacionais com a liderança e seguidança, tal como a felicidade no trabalho. De acordo com Salas-Vallina et al (2020) há uma correlação direta entre a liderança e a felicidade no trabalho. Uma terceira sugestão seria que fossem mais exploradas as dimensões da seguidança. De acordo com um estudo de Leung et al (2018) verificou-se que seguidores com um maior envolvimento ativo e pensamento crítico têm mais satisfação no trabalho. Será interessante explorar outras potenciais variáveis que sejam influenciadas pela seguidança e suas componentes.

Em suma, a liderança e a colocação da mesma em prática tem impactos a nível da organização. Toda a equipa é importante (tanto seguidores bem como os seus líderes) não sendo apenas a empresa constituída pelos líderes, mas o sucesso da mesma também é determinado, e significativamente, pelos seus seguidores, trabalhando em prol dos mesmos objetivos comuns, sendo importante a harmonia e a comunicação. Assim só é possível alcançar bons resultados a nível organizacionais se a equipa se manter e se o líder bem como os seguidores se mantiverem lado a lado.

## 5 Referências

- Alegbeleye, I. & Kaufman, E. 2020. Relationship between middle managers' transformational leadership and effective followership behaviors in organizations. *Journal of Leadership Study*, Vol 13 Number 4
- Ariussanto, K, Tarigan Z., Sitepu R., Singh S. 2020. Leadership style, employee engagement, and work environment to employee performance in manufacturing companies. *SHS Web of Conference* 76
- Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. M. 2009. Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677-693.
- 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. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315 – 338. (Elsevier, Ed.)
- Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T. 2009. Leadership: Current theories research, and future directions. *The annual review of Psychology*
- Barker, R. A. 1997. How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is? *Human Relations*, 50, 343-362. Bakker, A.B., Albrecht, S.L., Leiter, M.P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 20, pp. 4-28
- Bennis, W. 2010. Art of followership – followers engage in an interdependent dance. *Leadership excellence*
- Bettencourt, L., Brown, S. 1997. Contact Employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors - *Journal of Retailing*, Volume 73(1), pp. 39-61
- Bjerke, B. 1999. *Business leadership and culture*. Cheltenham: Edward Elgar
- Bryman, A. 2013. *Leadership and organizations- Routledge library editions: organizations: theory & behaviour* - Routledge
- Cameron, K., & Dutton, J. 2003. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett: Koehler Publisher.

- Carsten, M. K; Uhl-Bien, M.; West, B.J.; Patera, J.L.; McGregor, R. 2010. Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *Leadersh. Q.*, 21, 543–562
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. 2009. Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies* (Sage Publications Inc.), 15, 227-240.
- Cohen, M, Salas, E., Riedel, S. 2002. Critical thinking: challenges, possibilities and purpose
- Collinson, D. 2005. Dialectics of leadership - *Human Relations* -Volume 58(11): 1419–1442 - London, Thousand Oaks CA, - New Delhi
- Collinson, D. 2006. Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities – *The Leadership Quarterly* 17 – 179-189
- Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. 2005. Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership Quarterly*, 16, 475-493.
- Crossman, B., Crossman, J. 2011. Conceptualising followership – a review of the literature, *Leadership-SAGE*-7(4) 481–497
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. 2016. *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8th ed.). Lisboa: Editora RH.
- Day, D. V. 2000. Leadership Development: a Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11, 581.
- Defee, C. 2010. Performance implications of transformational supply chain leadership and followership. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* Vol 40 p 763-791
- Derue, D. S. & Wellman, N. 2009. Developing Leaders via Experience: The Role of Developmental Challenge, Learning Orientation, and Feedback Availability. *Journal of Applied Psychology*, 94, 859-875.
- DeVellis, R.F.2012. *Scale development: Theory and applications*, Thousand Oaks, Sage, California
- Ennis, R. H. 1985. A logical basis for measuring critical thinking skills. *Educational Leadership*, 43(2), 44–48.

Estanqueiro, A. 1992. Saber lidar com as pessoas – princípios da comunicação interpessoal. Lisboa: Editorial Presença.

Facione, P. 1990. Critical thinking: A statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction. Millbrae, CA: The California Academic Press.

Facione, P. 2015. Critical thinking: What it is and why it counts.

Ford, J., Harding, N. 2015 Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. Sage Leadership

Fiedler, F. E. 1996. Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. Administrative Science Quarterly, 41, 241-250.

Garcia-Marques, T., Maroco, T. 2006. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. Laboratório de Psicologia 4(1): 65-90

Gardner, W. L. et al. 2005. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, v. 16, p. 343-372.

George, B., Sims, P., Mclean, A. N. & Mayer, D. 2007. Discovering Your Authentic Leadership. Harvard Business Review, 85, 129-138.

Giallonardo, L, Wong, C., Iwasin, C. 2010. Authentic leadership of perceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. Journal of nursing management

Goleman, D., Bennis, W., & O'toole, J. 2009. *Transparência – como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade*. Lisboa: Gradiva.

Goffee, R., Jones, G. 2006. The art of followership. Issue 25

Hackshaw, A. 2008. Small studies: strengths and limitations. European Respiratory Journal 2008 32: p. 1141-1143

Hall, D. T. & Seibert, K. W. 1992. Strategic management development: Linking organizational strategy, succession planning, and managerial learning. In: Shinkman, D. H. M. C. J. (ed.) Career development: Theory and practice. Springfield, IL, England: Charles C Thomas, Publisher.

Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. Leadership Quarterly, 16, 373-394.

Jensen, S. M., & Luthans, F. 2006. Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. Journal of Managerial Issues, 254-273.

- Katz, D. 1964. The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Kelley, R. 1992. O poder de seguidores . New York, NY: Doubleday.
- Kernis, M. H. 2003. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 1-26.
- Kiel, F., & Lennick, D. 2005. *Inteligência Moral: descubra a poderosa relação entre os valores morais e o sucesso nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Leroy, H, Anseel, F., Gardner, W. & Sels, L. 2015. Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction and work role performance: a cross-level study. *Journal of Management*. P 1677-1697
- Leung, C, Lucas A., MN RN, Brindley P., FRCP-Edin MD, Anderson S., Park J., FRCSC MD, Vergis A., FACS MD, Gillman, L.2018. Followership: A review of the literature in healthcare and beyond. *Journal of Critical Care* 46, p 99-104
- Lord, R., Epitropaki, O., Foti, R., Hansbrough, T.2020. Implicit leadership theories, implicit followership theories and dynamic processing of leadership information. *Annual Review of Organizational psychology and organizational behavior* p. 49-74.
- Loureiro, L & Gameiro, M. 2011. Interpretação crítica dos resultados estatísticos: para lá da significância estatística. *Revista de enfermagem* pp. 151-162
- Luthans, F., & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership: A positive developmental approach. Em K. S. Cameron, & J. E. Dutton, *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. 2004. Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. 2006. *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Martins, M. 2014. Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar*. Vol. 2 Nº2

Mateus, S. C. 2013. *Impacto da Liderança Autêntica na Motivação/Satisfação Docente - O caso das Eb1/PE da RAM*. Funchal: Universidade da Madeira. Obtido em Novembro de 2019, de <http://hdl.handle.net/10400.13/361>

Mccall, M. W. 2004. Leadership development through experience. *Academy of Management Executive*, 18, 127-130.

McPeck, J. E. 1990. Critical thinking and subject specificity: A reply to Ennis. *Educational Researcher*, 19(4), 10–12.

O'Leonard, K. 2007. *The Corporate Learning Factbook: Statistics, benchmarks, and analysis of the U.S. corporate training market*, Oakland, Bersin & Associates.

Orts, A. C. 1994. *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.

Pitt V., Levett- Jones T., Powis D. Hunter S. 2015. The influence of critical thinking skills on performance and progression in a pre-registration nursing program. *Nurse Education Today*

Peterson, S. J., & Luthans, F. 2003. The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 26-31.

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. *The Leadership Quarterly*, 23, 502-516.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. 2009. Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94,122-141

Potter, E. H., Rosenbach, W. E., & Pittman, T. S. (2001). Followers for the times: Engaging employees in a winning partnership. In W. E.

Rosenbach, & R. L. Taylor (Eds.), *Contemporary issues in leadership* (5th ed.). Boulder, Colorado Westview Press.

Potter, E. H., Rosenbach, W. E., & Pittman, T. S. 2001. Followers for the times: engaging employees in a winning partnership. In *Contemporary issues in leadership* (pp. 163-181). Boulder, CO: Westview Press.

Rego, A. & Cunha, M. P. E. 2008. Organisational citizenship behaviours and effectiveness: an empirical study in two small insurance companies. *Service Industries Journal*, 28, 541-554.

- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. E. 2012. Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
- Ribeiro, N. & Gomes, D. & Kurian, S. 2018. Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment - *Social Responsibility Journal*, Vol. 14 Issue: 1, pp.213-225
- Richardson, R. J. 1999. *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas (3ª ; Atlas, Ed.)*. São Paulo.
- Ricketts J. 2005. The relationship between leadership development and critical thinking skills. *The Journal of Leadership Education*
- Rizwan, M., Khan, D., Saboor, F. 2011. Relationship of Job Involvement with Employee Performance: Moderating Role of Attitude. *European Journal of Business and Management*, Vol. 3(8), pp. 77-85.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., Fernández-Guerrero 2020. The human side of leadership: inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*
- Sales, A. 2020. *Breaking Toxic Triangles: how courageous followers stand up to destructive leadership – A Thesis*
- Santos J. & Henriques, S. 2021. Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos. *Universidade Aberta 2021*
- Schwind, K. 2009. On Followership. *Education Masters*. Paper 94
- Shamir, B., & Eilam, G. 2005. What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, (13), 395-417.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653- 663.
- Sousa, M. F. 2009. *A liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Souza, H. 2016. A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional. XII Congresso Nacional de excelência em gestão
- Thach, E., Thompson, K., Morris, A. 2006. A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles - *Institute of Behavioral and Applied Management – p.304-319*

Uhl-Bien, M., Riggio, D., Lowe, K., Carsten, M. 2014. Followership theory: A review and research agenda – *The Leadership Quarterly* 25 – 83-104

Van Velsor, E., McCauley, C. D. & Moxley, R. S. 1998. Our View of Leadership Development. In: McCauley, C. D., Moxley, R. S. & Van Velsor, E. (eds.) *The Center for Creative Leadership Development handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Vugh, V., Hogan, R., Kaiser, R. 2008. Leadership, followership, and evolution. Some lessons from the past. *American Psychologist*

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34, (1), 89-126.

Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. & Hartnell, C. A. 2010. An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance. *Personnel Psychology*, 63, 937-963.

Wong, C. A. & Cummings, G. G. 2009. The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3, 6-23.

Wong, C. A. & Laschinger, H. K. S. 2013. Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69, 947-959.

Youssef, C. M. & Luthans, F. 2007. Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.

## **6 Anexos**

## Os impactos da seguidança na performance de uma equipa

Estamos a realizar um estudo sobre o estilo de seguidores existentes numa equipa bem como o seu impacto no desempenho na mesma. Deste modo, solicitamos a sua ajuda, sem a qual não poderemos realizar o trabalho. Se puder facultar 5 minutos do seu tempo, ficaríamos agradecidos.

O questionário é completamente anónimo e as suas respostas serão utilizadas apenas para fins de investigação. O questionário será entregue posteriormente a:

Eunice Casimiro

Projecto “Os impactos da seguidança na performance de uma equipa”

*Muito obrigada pela sua colaboração!*

### Questionário

Para efeitos estatísticos, queira por favor facultar-nos alguns elementos a seu respeito:

	Escolaridade		
Idade: ____	6º ano	<input type="radio"/>	
Género (M/F): ____	9º ano	<input type="radio"/>	
Há quantos anos trabalha na empresa?: ____	12º ano	<input type="radio"/>	
Há quantos anos trabalha nesta loja? ____	Licenciatura	<input type="radio"/>	
Secção: Frescos <input type="radio"/>	Alimentar <input type="radio"/>	Outro <input type="radio"/>	Qual: _____
	Caixas <input type="radio"/>	Cafetaria <input type="radio"/>	
	Bazar <input type="radio"/>		

Nas questões seguintes, utilize a seguinte escala:

Nunca						Sempre	
1	2	3	4	5	6		

Por favor, refira como o seu responsável se comporta perante determinadas situações do seu dia-a-dia. Considerando a escala da página anterior, assinale à frente de cada afirmação a sua resposta.

O meu Responsável...	1	2	3	4	5	6
1. Diz exactamente o que pensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tem acções consistentes com as suas crenças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Por favor, descreva agora como **a equipa se comporta realmente** no dia a dia (e não como julga que deveria comportar-se).

	1	2	3	4	5	6
1. A equipa desempenha todas as tarefas que lhes são incumbidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A equipa atinge os padrões de desempenho no atendimento aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A equipa cumpre as responsabilidades para com os clientes conforme definido nas suas descrições de funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A equipa desenvolve todos os comportamentos de serviço ao cliente esperados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A equipa presta aos clientes o auxílio prescrito na sua descrição de funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Os membros da equipa ajudam voluntariamente os clientes, mesmo que isso implique ir além das suas tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Os membros da equipa ajudam os clientes com dificuldades, para além do que é exigido e esperado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Os membros da equipa vão além das tarefas que lhes estão incumbidas no atendimento aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Os membros da equipa esforçam-se para satisfazer os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Os membros da equipa esforçam-se frequentemente para ajudar os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Os membros da equipa ajudam os colegas com maior carga de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Os membros da equipa estão sempre disponíveis a ajudar os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Os membros da equipa ajudam a integrar os novos colegas, mesmo que tal não lhes seja exigido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Os membros da equipa usam voluntariamente o seu tempo para ajudar os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Os membros da equipa ajudam de boa vontade os colegas com problemas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, indique como se comporta perante determinadas situações do seu dia-a-dia perante a sua chefia. Utilize as escalas indicadas, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Refira **como é que se comporta realmente**, e não como se deveria comportar.

	1	2	3	4	5	6
1. O meu envolvimento ajuda-me a cumprir algum objectivo social ou sonho pessoal importante para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. As minhas metas pessoais estão alinhadas com os objectivos da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Estou fortemente comprometido e motivado com a organização, contribuindo com as minhas melhores ideias e desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. O meu entusiasmo contagia e dá energia aos meus colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Em vez de esperar ou simplesmente aceitar o que o meu líder me diz, consigo identificar as actividades organizacionais mais críticas para atingir os objectivos organizacionais prioritários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Desenvolvo de forma activa competências nessas actividades críticas para assim me tornar mais valioso tanto para a organização como para os meus líderes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Quando inicio um trabalho ou tarefa novos, registo rapidamente êxitos importantes para a organização e para os meus líderes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. O meu líder poderá dar-me uma tarefa difícil, sem grande supervisão, e confiar que a cumprirei atempadamente e com qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tomo a iniciativa de empreender e completar com êxito tarefas que vão além da minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Quando não sou o responsável por um(a) determinado(a) trabalho/tarefa, ainda assim, contribuo para o sucesso do(a) mesmo(a), fazendo mais do que me é solicitado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Penso de forma independente e defendo novas ideias que possam contribuir significativamente para os objectivos da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tento resolver os problemas complexos (técnicos, organizacionais, etc.) com que sou confrontado, em vez de pedir ao meu líder para os resolver por mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ajudo os meus colegas, permitindo-lhes fazer boa figura, mesmo quando não recebo nenhum crédito por isso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Ajudo o meu líder e a organização a ver tanto o lado positivo como os riscos das ideias e planos, fazendo de advogado do diabo quando necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Compreendo as necessidades, metas e limitações do meu líder, e esforço-me para o ajudar no seu cumprimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Assumo de forma activa e sincera as minhas forças e fraquezas, em vez de fugir às avaliações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Tenho o hábito de questionar internamente a sensatez das decisões do meu líder, em vez de fazer apenas aquilo que me é dito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Quando o meu líder pede para que faça algo que seja contrário às minhas ideias, sou capaz de recusar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Ajo de acordo com os meus padrões éticos pessoais e não com os padrões do meu líder ou do meu grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Defendo os meus pontos de vista em questões importantes, mesmo que isso possa causar conflitos com o meu líder ou grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>