

Universidade do Algarve

**A Liderança como Comportamento de
Cidadania Organizacional**

Elisabete Maria Mendonça Dias Pereira de Assunção

**Dissertação para Obtenção do Grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos**

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Ileana Androniu Pardal Monteiro

Professor Doutor Alejandro Orgambidez Ramos

2014

Universidade do Algarve

**A Liderança como Comportamento de Cidadania
Organizacional**

Elisabete Maria Mendonça Dias Pereira de Assunção

**Dissertação para Obtenção do Grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos**

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Ileana Androniu Pardal Monteiro

Professor Doutor Alejandro Orgambidez Ramos

2014

DECLARAÇÃO DE AUTORIA DE TRABALHO

A Liderança como Comportamento de Cidadania Organizacional

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

(Assinatura do candidato)

«Copyright», Elisabete Maria Mendonça Dias Pereira de Assunção: “A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.”

Agradecimentos

Uma dissertação de mestrado, apesar de ser uma experiência enriquecedora, implica essencialmente um grande empenho e dispêndio de tempo da vida pessoal, social e familiar, em prol do rigoroso, exigente e simultaneamente entusiástico trabalho de investigação. No decurso da sua elaboração deparamo-nos com momentos que oscilam entre a frustração, o desânimo e o deslumbramento, num processo de construção e de desconstrução, em que se erra e aprende continuamente.

Foram várias as pessoas que me prestaram auxílio na concretização deste processo de aprendizagem e que contribuíram com a sua amizade, motivação, apoio e ensinamentos, aparando-me em todas as vicissitudes ocorridas. Este trabalho é dedicado a todos eles.

A destacar, gostaria de agradecer os contributos dados pelos meus professores orientadores, Doutora Ileana Androniu Pardal Monteiro e Doutor Alejandro Orgambídez Ramos, os quais me inspiraram, ensinaram, acompanharam e incentivaram neste percurso, bem como, pelas sugestões, críticas, discussões da problemática em causa e disponibilidade sempre demonstrada durante a realização deste estudo.

Deixo também um agradecimento especial à instituição municipal que me acolheu para a realização desta investigação, na pessoa da sua Presidente da Câmara, pela confiança no meu trabalho, na minha responsabilidade e confidencialidade, pois contribuiu para mais um pequeno avanço não só a nível pessoal, profissional, assim como a nível académico. Agradeço também aos trabalhadores da Câmara pela sua disponibilidade e colaboração no preenchimento e devolução dos questionários aplicados. Ao meu amigo e colega Miguel Bettencourt que me motivou e generosamente partilhou os seus conhecimentos, experiência, tempo despendido, bem como, a todos os meus colegas, amigos e, também em especial, às amigas e colegas Noémia, Cristina, Diana, bem como à entidade empregadora pela disponibilidade, incentivo e colaboração prestados.

Por último, não menos importante, agradeço à minha família pela força, coragem, compreensão e motivação que em todos os momentos estiveram presentes.

Resumo

Num contexto de crise económica generalizada, as mudanças que se têm vindo a verificar no seio da Administração Local implicam que os seus dirigentes desenvolvam um trabalho inovador na forma como conduzem as pessoas. A contribuição dos líderes para aumentar a eficácia das Organizações é crucial. Os papéis informais dos colaboradores e os comportamentos de cidadania organizacional têm-se revelado fundamentais nessa tarefa. Nesta perspetiva, a Liderança Autêntica tem-se assumido num papel de destaque, sendo já considerada pela literatura como um tema clássico evolutivo. Por outro lado, também o conceito de Cidadania Organizacional aparece como resposta à necessidade de repensar a forma de atuação das organizações. Assim, estes dois fenómenos têm vindo a atrair o interesse dos pesquisadores, demonstrando os efeitos positivos a nível organizacional. Porém, são fenómenos que carecem ainda de mais investigação, em especial, no que concerne à sua relação aplicada às Autarquias Locais.

Esta investigação objetivou testar as relações existentes e o papel preditor entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. A pesquisa foi desenvolvida num Município do Barlavento Algarvio, pertencente ao distrito de Faro, envolvendo 210 colaboradores de diferentes grupos profissionais e vínculos contratuais.

Os resultados obtidos evidenciaram que os trabalhadores do Município em estudo têm razoáveis níveis de perceção de Liderança Autêntica e elevados índices de Comportamentos de Cidadania Organizacional. No entanto, quando relacionamos estes dois constructos verificamos que a sua ligação é fraca. Igualmente, os dados sugerem que a Liderança Autêntica não é determinante na predição dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Destacou-se no estudo a dimensão do Altruísmo dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, apresentando alguma significância com a maioria das dimensões da Liderança Autêntica. Este trabalho teve um contributo prático numa área deficitária em estudos empíricos, aplicadas à Administração Pública Portuguesa e praticamente inexistentes nas Autarquias Locais.

Palavras-Chave: Liderança, Liderança Autêntica, Líder, Comportamentos de Cidadania Organizacional, Autarquias Locais.

Abstract

In a context of widespread economic crisis, the changes that have been observed within the Local Government imply that their leaders develop innovative work in the way people lead. The contribution of leaders to increase the effectiveness of organizations is crucial. Informal roles of employees and organizational citizenship behaviors have proved fundamental in this task. In this perspective, the Authentic Leadership has assumed a prominent role, being already considered in the literature as an evolving classic theme. On the other hand, the concept of Organizational Citizenship appears as a response to the need to rethink the role of organizations. Thus, these two phenomena have been attracting the interest of researchers, demonstrating the positive effects at organizational level. However, are phenomena that require further investigation, especially in regard to their relationship in Local Authorities. This research aimed to test the relationships and predictor between the role of Authentic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors. The research was conducted in a municipality in the western Algarve, part of Faro district, involving 210 employees of different professional groups and contractual relationships.

The results showed that workers of the municipality under study have reasonable levels of perception of Authentic Leadership and high levels of Organizational Citizenship Behaviors. However, when we relate these two constructs, we verify that their connection is weak. Also, the data suggest that the Authentic Leadership is not a determinant in predicting organizational citizenship behaviors. In the study, the OCB's Altruism range is excelled, presenting some significance with most LA's ranges. This work had a practical contribution to a field that has been deficient in empirical studies, applied to the Public Administration and virtually nonexistent in Local Authorities.

Keywords: Leadership, Authentic Leadership, Leader, Organizational Citizenship Behaviors and Local Authorities.

Índice Geral

Agradecimentos.....	IV
Resumo	V
Abstract	VI
INTRODUÇÃO	1
PARTE I.....	4
CAPITULO 1 - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL.....	4
1.1- AS AUTARQUIAS LOCAIS.....	4
1.1.1 - As Autarquias Locais como Organizações.....	4
1.1.2 - A Liderança nas Autarquias Locais.....	6
1.1.2.1 - Chefias Intermédias da Administração Local.....	7
1.2 - A LIDERANÇA	9
1.2.1 - Caracterização do Conceito da Liderança	11
1.2.2 - Principais Abordagens	13
1.2.2.1- Abordagens Clássicas ou Universalistas	14
1.2.2.2 - Abordagens Situacionais ou Contingenciais	16
Modelo Situacional de Hersey e Blanchard.....	17
Teoria Contingencial segundo Fiedler.....	17
1.2.2.3 - Abordagem Integrativa.....	18
Liderança Carismática.....	18
Liderança Transformacional e Transaccional.....	19
1.2.3 - Liderança Autêntica.....	20
1.2.4 - Comportamentos de Cidadania Organizacional	24
1.2.4.1 - Conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional.....	25
1.2.4.2 - As Dimensões da Cidadania Organizacional	28
1.2.5 - Os Constructos da Liderança Autêntica na sua Relação com os Comportamentos de Cidadania Organizacional: Fundamentação Teórica e Hipóteses de Investigação	30
1.2.5.1 - Relação entre Liderança Autêntica e Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	31
1.2.5.2 - Relação Positiva entre as Dimensões da Liderança Autêntica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	32
1.2.5.3 - Modelo de Pesquisa a Testar	33

PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO	34
CAPÍTULO 2 – MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	34
2.1 - OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	34
2.2 - VARIÁVEIS EM ESTUDO.....	35
2.3 – OPÇÕES METODOLÓGICAS.....	36
2.4 - INSTRUMENTOS DE MEDIDA / ESCALAS.....	37
2.4.1 - Inquérito por Questionário - Escalas	37
2.5 - DEFINIÇÃO DO UNIVERSO	39
2.6 - AMOSTRA	40
2.7 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
CAPÍTULO 3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	43
3.1 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	43
3.1.1 – Resultados do Objetivo 1.....	44
3.1.1.1- Variáveis Profissionais (Objetivo 1)	46
3.1.1.2 - Variáveis Demográficas	50
3.2 – Discussão dos Resultados	60
3.2.1 – A Relação Direta entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	65
3.2.2 – A Liderança Autêntica Prediz Positiva e Significativamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional	69
CAPITULO 4 - CONCLUSÕES	74
4.1 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
4.2 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	77
4.3 – PESQUISAS FUTURAS.....	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
APÊNDICES	90
Apêndice I	91
Apêndice II.....	93
Apêndice III	94
Apêndice IV	99
Tabelas Estatísticas.....	99

Índice de Tabelas e Figuras

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 - Definições sobre Liderança	12
Tabela 1.2 - Dimensões da Liderança Autêntica	22
Tabela 1.3 - Dimensões de Comportamentos de Cidadania Organizacional ...	28
Tabela 2.1 Quadro de Pessoal do Município em Estudo (situação em 31/12/2013)	40
Tabela 3.1 - Consistências Internas dos Constructos da Liderança Autêntica e Comportamentos de Cidadania Organizacional	44
Tabela 3.2 - Estatísticas descritivas para as variáveis LA e CCO	45
Tabela 3.3 - Matriz correlacional das escalas da LA e CCO	53
Tabela 3.4 - Regressão linear multivariada das Variáveis da Liderança Autêntica na dimensão Comportamento Altruísta da variável CCO	55
Tabela 3.5 - Regressão linear multivariada das dimensões das Variáveis da Liderança Autêntica na dimensão Comportamento Cínico da variável CCO	57
Tabela 3.6 - Resumo: Validação das Hipóteses	58
Tabela AIV.1 - Fiabilidade da dimensão Autoconsciência da Escala de Liderança Autêntica	99
Tabela AIV.2 – Fiabilidade da dimensão Perspetiva Moral da Escala de Liderança Autêntica	99
Tabela AIV.3 - Fiabilidade da dimensão Transparência Relacional da Escala de Liderança Autêntica	99
Tabela AIV.4 – Fiabilidade da dimensão Processamento Equilibrado da Escala de Liderança Autêntica	100
Tabela AIV.8 – Fiabilidade da dimensão Comportamento Cínico da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional	102
Tabela AIV.9 – Fiabilidade da Escala de Comportamentos de Cidadania	

Organizacional	102
Tabela AIV.10 – Análise da Variância - ANOVA para a variável habilitações literárias	104
Tabela AIV.11 - Análise da Variância - ANOVA para a variável Categoria Profissional	104
Tabela AIV.12 – Análise da Variância - ANOVA para a variável Antiguidade	104
Tabela AIV.13 – Análise da Variância - ANOVA para a variável Idade do Trabalhador	105
Tabela AIV.14 – Análise da Variância - ANOVA para a variável Estado Civil	105
Tabela AIV.15 – Test- <i>t Student</i> para a variável Género do Trabalhador	105
Tabela AIV.16 – Test- <i>t student</i> para a variável Nível Hierárquico	106
Tabela AIV.17 – Regressão linear multivariada das Variáveis da Liderança Autentica (ALQR) na dimensão Comportamento Cívico da variável CCO	106
Tabela AIV.18 – Matriz de Correlação de Pearson das escalas de Liderança Autêntica e Comportamentos de Cidadania Organizacional	107

Índice de Figuras

Figura 1.1 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança	15
Figura 1.2 – Modelo de Pesquisa	33
Figura 3.1 - Resultados obtidos no Modelo de Pesquisa	59

Lista de Abreviaturas

AL – Autarquias Locais

ALQ - Authentic Leadership Questionnaire

ALQR - Authentic Leadership Questionnaire Rater

CCO – Comportamentos de Cidadania Organizacional

CRP – Constituição da Republica Portuguesa

EB – Ensino Básico

ES – Ensino Secundário

ESp – Ensino Superior

EUA – Estados Unidos da América

LA – Liderança Autêntica

LPC - Least Preferred Coworker

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

UF – União de Facto

INTRODUÇÃO

Num contexto atual onde a incerteza, a complexidade e a mudança não podem ser negligenciados, o quesito da liderança surge como um tema peculiar que potencia outra forma de conceber e refletir sobre as atuais organizações. O indivíduo, no percurso da sua existência, sempre foi influenciado por outros com quem interagiu. Desse processo interativo impôs-se uma forma de encontrar soluções que promovessem a sobrevivência da comunidade ou grupo, surgindo assim a necessidade de liderança. Apesar da complexidade de que se reveste o tema e face à sua relevância para as organizações, entender este fenómeno, cuja génese incide na capacidade de influenciar as pessoas de forma a alcançar metas e objetivos, tem constituído na área dos estudos organizacionais uma das temáticas mais controversas e desafiadores para os investigadores.

De facto, sendo a Liderança um tema complexo, vem sendo estudado em profundidade no âmbito das ciências organizacionais, principalmente pela importância que assume no sucesso das empresas e das pessoas que as integram (Palma, Lopes & Bancalero, 2011).

Como consequência da falta de ética e corrupção no seio empresarial (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008a; Rego & Cunha, 2011), a Liderança tem-se apresentado na atualidade como sendo eficaz, quando no seu exercício são enfatizados os valores morais e éticos. Neste contexto, em resposta às críticas de determinados teóricos, que defendem o facto de algumas das abordagens inspirativas da liderança serem eticamente questionáveis, outros pesquisadores têm focado as suas atenções no entendimento de um estilo de liderança mais genuíno, cuja base assente na ética e moral (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). E foi nesta sequência de factos que emergiu a teoria da Liderança Autêntica, como sendo uma abordagem onde de uma forma simplista o núcleo é colocado nos aspetos positivos e morais do líder, bem como na maneira de estabelecer relacionamentos de confiança entre líderes e liderados.

Por outro lado, na medida em que a Liderança Autêntica aparece como alternativa à falta de princípios éticos verificados no meio organizacional, não assegurando assim o desempenho

sustentável das organizações e, inserida num contexto de crise económica generalizada, como a que vivemos também na atualidade, o conceito de cidadania organizacional surge como resposta à necessidade de repensar a forma de atuação das organizações, as suas práticas, políticas e o impacto que tem na sociedade. Dentro desta linha de pensamento foram vários os autores que evidenciaram o papel da cidadania organizacional, onde a promoção, não só do bem-estar dos *stakeholders*, mas também dos colaboradores tem sido uma prioridade (Cameron & Caza, 2002; Peterson & Park, 2006).

Os estudos empíricos recentes têm investigado as perceções de Liderança Autêntica na sua relação entre o líder e os comportamentos do liderado (Walumbwa, Wang, Wang, Scaubroeck & Avolio, 2010), sobretudo no que respeita aos comportamentos de cidadania organizacional, ao *empowerment* e ao compromisso com o trabalho. As conclusões indicam que o comportamento do líder autêntico está positivamente relacionado com o comportamento dos liderados. A ideia de que a liderança autêntica é extremamente importante nas organizações, também tem sido fomentada ultimamente por diversos teóricos, uma vez que ajuda os seus membros a comprometerem-se com o trabalho, promovendo um ambiente que apoia tanto os líderes como os seus seguidores (Avolio & Gardner, 2005).

Em qualquer contexto organizacional, mas em especial no setor público, a liderança assume-se como um importante fator diferenciador e delimitador entre o sucesso e o insucesso. Ainda assim, percebe-se que são raras as investigações que abordem esta temática em Portugal, adaptados ao sector local. Considerando que não são conhecidas investigações sobre a relação entre os dois temas em estudo, aplicadas ao contexto autárquico português, o presente trabalho distingue-se pela pertinência e utilidade, contribuindo para suportar empiricamente as constatações de outros estudos sobre os efeitos positivos da liderança autêntica nos comportamentos de cidadania organizacional, mas, num contexto burocrático do sistema político e de autonomia dos governos locais, com especificidades e complexidades muito peculiares, quer a nível do poder político e dependência do ponto de vista financeiro, quer pela grande ligação que possui à tutela administrativa, onde o processo de decisão é predominantemente administrativo.

Neste sentido, este estudo objetiva saber se num contexto de organização municipal com especificidades muito peculiares, onde a própria conjuntura político-legal pode estabelecer limitações à liderança, desenvolve nos colaboradores, através dos seus líderes intermédios, comportamentos de cidadania organizacional. Ou seja, acreditamos que exista uma relação direta entre os líderes considerados autênticos do Município em estudo e os comportamentos de cidadania organizacional dos seus subordinados, bem como, pretendemos verificar o papel preditor das quatro dimensões da liderança autêntica sobre os três tipos de comportamentos de cidadania organizacional. Procurou ainda explorar como determinadas variáveis profissionais e sociodemográficas poderão estar relacionadas com as percepções de liderança autêntica e dos comportamentos de cidadania organizacional.

A presente dissertação encontra-se estruturada em duas grandes partes, onde se inserem quatro capítulos. A primeira Parte engloba o Capítulo 1, o qual é dedicado à exploração dos referenciais teóricos, sendo apresentados os diversos modelos teorizados dos constructos basilares desta investigação. Especificamente, referimo-nos à caracterização e explicação do conceito de Autarquias Locais, teorias subjacentes ao conceito de liderança e a sua evolução, com a respetiva abordagem das várias correntes teóricas explicativas. Engloba também a caracterização do conceito de Liderança Autêntica, bem como de Comportamentos de Cidadania Organizacional. No final deste capítulo há ainda uma alusão teórica aos constructos, relacionando-os e interligando-os.

A segunda Parte inclui os Capítulos 2, 3 e 4, sendo que o Capítulo 2 engloba a Investigação Empírica, onde são apresentadas as opções metodológicas e as estratégias adotadas para a realização do estudo. Mais concretamente, são definidos aspetos como a delimitação do problema e objetivos, a caracterização do universo populacional e amostra, assim como, a descrição do instrumento utilizado e o procedimento da recolha de dados.

O Capítulo 3 é dedicado à Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados, os quais, obtidos através da inferência analítica, são discutidos com recurso a teorias e a diversos autores do âmbito em estudo.

E, por fim, as Considerações Finais integram o Capítulo 4, onde são reunidos um conjunto de conclusões associadas a sugestões para futuras investigações, bem como, as limitações encontradas no decorrer da investigação.

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

Antes de se iniciar este capítulo, e por forma a ilustrá-lo condignamente seria de todo interessante fazer alusão a um sábio provérbio que refere o seguinte:

“Os grandes líderes são como os melhores maestros, eles vão além das notas para alcançar a mágica dos músicos”.

Blaine Lee (n/d)

1.1 – AS AUTARQUIAS LOCAIS

1.1.1 - As Autarquias Locais como Organizações

A constante procura das organizações para melhorar a sua gestão tem sido uma preocupação ao longo dos tempos, estimulado pelos progressos já feitos na ciência política, sobre os novos desafios da cidadania participativa nos atuais modelos de gestão pública. Qualquer entidade pública e em especial as Autarquias Locais, devido à sua política de proximidade, têm como prioridade a melhoria contínua da qualidade de vida e o bem-estar coletivo. O sistema administrativo institucional português consagra, no âmbito da organização democrática do Estado, a existência de Autarquias Locais. A atual Constituição da República Portuguesa concebe-as no artigo 235º, Nº 2 como sendo “*pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas*” (Santos, 2014, p. 115). São através das eleições que os representantes das populações locais os elegem para exercerem as funções de órgãos das Autarquias Locais.

Por sua vez o Nº 1 do artigo 236º da Constituição da República Portuguesa faz referência aos órgãos que no Continente integram as Autarquias Locais, sendo eles a Região Administrativa, o Município e as Freguesias. As regiões administrativas ainda não foram

instituídas, estando em discussão a sua criação e qual o modelo de regionalização a adotar (artigos 255º e 256º da CRP).

Considerando o conjunto legal que regula a vida das Autarquias, bem como o articulado constitucional, pode dizer-se que elas são compostas por um território, população, corpo político, corpo administrativo, autonomia e atribuições próprias. Nos termos das Leis 159/99 de 14-09 e 169/99 de 18-09, o reconhecimento da autonomia das Autarquias Locais é assente na sua própria existência, cujas atribuições e competências dos seus órgãos estão associadas à satisfação das necessidades das comunidades locais, nomeadamente ao desenvolvimento socioeconómico, ao ordenamento do território, ao abastecimento público, ao saneamento básico, à saúde, à educação, à cultura, ao ambiente e ao desporto.

O Código do Procedimento Administrativo continua a regular a organização e a estrutura das Autarquias Locais, cuja filosofia centralizadora contraria os princípios constitucionais vigentes sobre a autonomia e a consagração do poder local. A estrutura organizativa dos serviços municipais, deverá ter uma eficaz e eficiente capacidade de resposta para com os seus munícipes, decorrentes das suas novas atribuições, bem como das competências acrescidas dos respetivos órgãos (Bilhim, 2004). É ainda da competência destas intervir na promoção da defesa do interesse público local, e em todos os domínios em que a sua intervenção seja possível e necessária. As Leis N.ºs 159/99 de 14-09 e 169/99 de 18-09, alterada e republicada pela Lei n.º 5-A/2002 de 11 de Janeiro, estabelecem, respetivamente, o quadro de atribuições e competências para as autarquias locais, suas competências e regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias.

A reestruturação das organizações aliada ao progresso dos mercados, obrigou a que cada vez mais se tornasse necessário classificar a Autarquia num modelo organizacional. Por outro lado a Teoria da Burocracia de Max Weber (1978) aplicada à Administração, obteve um notório desenvolvimento, quando se tornou necessário um modelo de organização que envolvesse todas as funções.

As Autarquias Locais enquanto organização estão a alterar os seus paradigmas deixando aos poucos de serem estruturas tão burocráticas, passando a organismos onde é dada uma especial importância ao fator humano. Tal fato é referido por Stocker (2004, citado por

Moreira & Teles, 2006, p. 4), o qual afirma que a Governação Local está a entrar numa nova era que é marcada por um conjunto de instituições e processos considerado como complexo e variado. Partilhando este pensamento, Bilhim (2004) explica esta mudança nos sistemas locais, alertando para a necessidade de repensar estrategicamente e reinventar as sociedades municipais, ficando assim aptas para as novas missões e desafios, que obrigam os líderes a pôr em causa os processos e as tradicionais estruturas organizacionais.

Presentemente e cada vez mais, a liderança na Administração Pública vem sendo considerada como um fator essencial nos esforços desenvolvidos para a sua modernização. Desta forma, não será difícil perceber que as alterações já conseguidas e futuramente realizáveis no sector público, implicam um grau de exigência e uma adaptabilidade cada vez maior. Para se compreender melhor estes factos circunstanciais, torna-se necessário fazer uma sumária aferição acerca da tipologia dos líderes que compõem as Autarquias Locais.

1.1.2 - A Liderança nas Autarquias Locais

A liderança não executiva na Administração Pública e Local presume uma estreita ligação com a liderança política, até porque, no que respeita às lideranças intermédias compete ao executivo designá-las para o cargo por nomeação direta ou concurso. Desta forma, a definição do papel será de suma importância, considerando que devemos ter um *“Estado exigente, que dê bons exemplos, que sirva de referência como entidade digna de confiança pública e também mais independente face a grupos de interesse”* (Moreira, 2002, p. 29).

Por outro lado, a liderança tradicionalista na Administração Pública, pautada por uma autoridade institucionalmente hierarquizada e funções bem demarcadas, elegia o segredo como base de apoio ao funcionamento organizacional. Contudo, a incompatibilidade verificada neste protótipo de liderança com a atual visão paradigmática de Administração Pública, colidiu com a eficácia do líder, pois a bem da verdade vivemos numa era de conhecimento e informação, cuja realidade passa obrigatoriamente por cativar e ganhar a confiança das pessoas (Carapeto & Fonseca, 2006).

Face ao processo de transição que vivemos na atualidade, ao nível local, a liderança política deve desempenhar um papel de referência no sentido de criar e manter a confiança dos cidadãos (Carapeto & Fonseca, 2006). É inegável que uma boa liderança passa também por realçar a maneira como se atingem os objetivos, não considerando o que se faz, mas sim a forma como se faz. Segundo a perspetiva de Moreira (2009), na caracterização de uma boa liderança torna-se imprescindível acrescentar aos valores antigos, como a imparcialidade, legalidade e integridade, novos valores que englobam a responsabilidade, a transparência e a prestação de contas, comumente designada por *accountability*.

Perfilhando esta linha de pensamento, Teles e Moreira (2007), defendem a necessidade imperativa dessa liderança ser assente na ética, onde os valores morais também devam estar presentes. Advogam ainda, que para existir liderança ética, esta tem que atender a três princípios básicos: (1) a liberdade; (2) a responsabilidade individual e social e (3) a subsidiariedade e bem-comum. São estes os princípios que estão na base do modelo político no qual os cidadãos são colocados em primeiro plano.

O exercício das funções de liderança desempenhadas ao nível local, é referenciado também por Teles e Moreira, (2007), como tendo a si associado um leque muito extenso de competências, influências e um elevado grau de autonomia nos processos de decisão, atribuindo-lhe um poder extremamente significativo.

Perante estes pressupostos podemos concluir que um líder na administração pública e local possui algumas particularidades que o distinguem do líder de uma instituição privada, pois este tem que responder perante os cidadãos e também perante os líderes políticos sobre os seus atos, que na realidade acabam por ser também atos públicos, os quais, podem ter repercussões muito mais amplas, quando comparadas aos líderes do privado. Em face disso, o líder público para conseguir ter uma atuação eficaz deve atender a todos estes fatores, sabendo conjugá-los de forma equilibrada.

1.1.2.1 – Chefias Intermédias da Administração Local

O pessoal dirigente das Câmaras Municipais é regido pelo Decreto-Lei nº 104/2006, adaptado à Administração Local, através da Lei n.º 2/2004 de 15 de Janeiro, que aprova o

estatuto do Pessoal Dirigente. De acordo com o plasmado no artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 104/2006, os dirigentes que compõem os organismos da administração local, são os seguintes:

- a) Diretor Municipal, que corresponde a cargo de direção superior do 1.º grau. Este cargo apenas pode ser criado nos Municípios com uma participação no montante total do Fundo Geral Municipal, igual ou superior a 6%;
- b) Diretor de Departamento Municipal, que corresponde a cargo de direção intermédia do 1º grau. O cargo de diretor de departamento apenas pode ser criado nos Municípios com uma participação no montante total do Fundo Geral Municipal igual ou superior a 1,78% ou em Municípios com 10.000 ou mais habitantes;
- c) Chefe de Divisão Municipal, que corresponde a cargo de direção intermédia do 2.º grau;
- d) Diretor de projeto municipal que corresponde a cargo de direção intermédia do 1.º ou do 2.º grau, por deliberação da Câmara Municipal, sob proposta do respetivo Presidente, e que será exercido em comissão de serviço pelo tempo de duração do projeto.

O artigo 7.º do mesmo diploma, consagra os requisitos legais para o exercício de funções dirigentes, levando a que qualquer titular ou candidato tenha que possuir aproveitamento em cursos específicos para alta direção em Administração Pública ou Administração Autárquica, diferenciados, se necessário, em função do nível, grau e conteúdo funcional dos cargos dirigentes. Por sua vez, o artigo 20.º da Lei n.º 2/2004 enumera os requisitos exigidos para o provimento em funções de direção intermédia, obrigando a que todos os titulares dos respetivos cargos devam ser dotados de competência técnica e aptidão para o exercício de funções de direção, coordenação e controlo, bem como, reunir cumulativamente Licenciatura e aprovação no curso de formação específica, previsto no artigo 12.º do mesmo diploma. Deverão ainda possuir seis ou quatro anos de experiência profissional em carreiras para cujo provimento seja legalmente exigível uma licenciatura, consoante se trate de cargos de direção intermédia de 1.º ou 2.º grau, respetivamente.

Na estrutura interna hierarquizada, para além das chefias intermédias, a Administração Pública, onde se incluem os Municípios, possui nos seus quadros de pessoal chefias das subunidades orgânicas ou equipas de suporte, designados por Coordenadores Técnicos. O acesso aos titulares destes cargos de chefia é feito através de procedimento concursal, mediante a realização de provas de acesso. Incumbem-lhes funções de liderança e gestão de pessoas, decisão, supervisão e enquadramento de uma dada área de especialização, as quais são exercidas com grau médio de autonomia.

1.2 - A LIDERANÇA

Ao fazermos a abordagem de um fenómeno como é o da liderança, em que se acredita que é mais antigo do que a própria Bíblia, pois desde esses tempos tão longínquos que existem líderes e respetivos liderados, ou seja, processos de grupo onde as pessoas através de determinados atributos conseguiam guiar outras pessoas a um determinado objetivo ou a um ideal, verificamos que o tema ao se assumir de extrema subjetividade e complexidade, impõe limites à discussão sobre a existência de estilos de liderança ideais, capazes de suprir as incompatibilidades pessoais e profissionais entre líder e liderados.

Com efeito, desde a antiguidade que este é um dos processos psicossociais mais estudados, pois tem merecido uma atenção especial por parte dos investigadores e profissionais dos diversos setores de atividade. Esta temática tem-se tornado cada vez mais importante na vida das organizações, sendo um ponto crucial nas relações laborais, em especial, e porque, conforme o defendido, os liderados ao longo dos tempos têm identificado o estilo de liderança como o motor propulsor dos elevados padrões de desempenho, bem como dos conflitos laborais (Blanchard, 2010).

O conceito de Liderança é referido na literatura como remontando à tradição castrense, cuja terminologia se centra na “*arte de comandar*”. Mereceu por parte dos teóricos a designação de *arte* no sentido de realçar a noção de dom, talento, ou seja um processo que exclui a aprendizagem, mas que é intrínseco a quem o possui. À semelhança dos primeiros estudos sobre a Liderança, a *arte de comandar* é entendida como uma habilidade e não como

ciência. Nesta aptidão o interesse recai mais sobre a pessoa do líder do que pela própria liderança, ou seja, mais pelo artista que comanda pessoas, atraindo e influenciando seguidores, do que propriamente pelo processo de comando (Jesuíno, 1987).

Enquanto campo de estudo a liderança tem conhecido uma evolução profunda. Os diversos estudos produzidos sobre o tema têm origem na inspiração de personalidades quase míticas da nossa história mundial, aos quais lhes foram atribuídas características de grandes líderes, como é o caso do Alexandre o Grande, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Adolf Hitler, Nelson Mandela, Winston Churchill, Benito Mussolini, entre outros. Apelidados de “*grandes homens*” perpetuaram-se ao longo da história da humanidade não só pelas suas grandiosas ações, mas, principalmente pela capacidade de condução e sucesso de grandes massas, grupos e organizações (Cunha & Rego, 2005).

A prova do descrito é que a maioria dos autores que se debruçaram e mantêm o seu interesse sobre o fenómeno da liderança, são unânimes em afirmar que o seu estudo teve início com a abordagem do líder universal, originário na teoria dos “*grandes líderes*”, ou seja, aqueles que eram conotados como uma imagem de poder e invencibilidade. Na sua maioria eram comandantes de exércitos vitoriosos, detentores de traços de personalidade e qualidades excepcionais que outros não possuíam. Por esse facto eram responsabilizados pelos grandes eventos e ações que marcaram a história da humanidade, e por isso chamados de *grandes homens* (Cunha & Rego, 2005).

Em todas as atividades existem líderes e liderados, cuja atuação sobre um complexo conjunto de variáveis pode traduzir-se no sucesso ou insucesso organizacional. Nesta perspectiva, Chiavenato (2005) defende a tese de que o mundo organizacional requer líderes eficazes para a condução bem-sucedida das organizações, onde a liderança representa o processo mais eficaz de as renovar e revitalizar, impulsionando-as rumo ao sucesso e à competitividade.

De facto e apesar de indiscutível, a importância da liderança na organização assumiu um papel preponderante, o qual, segundo alguns teóricos pode ser confundido com o processo de gestão. No entanto, é a gestão que assume uma abrangência maior em relação à

liderança, pois aborda para além de aspetos comportamentais, outros que nada têm a ver com a atitude e comportamento do indivíduo (Teixeira, 2005).

1.2.1 – Caracterização do Conceito da Liderança

Da revisão bibliográfica verifica-se uma certa complexidade na conceptualização do que é ser líder e em que consiste a liderança, atendendo à pluralidade de conceitos sobre o tema (Bass, 1990, citado por Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007, p. 332; Rego, 1997), bem como ao facto destas conceções se encontrarem associadas.

A definição de liderança tem despontado ao longo dos tempos inúmeras abordagens teóricas, gerando conseqüentemente uma multiplicidade de definições. Segundo Bergamini (1994) a noção de liderança pode sofrer variações de acordo com o autor que a conceitua, adquirindo alguns significados diferentes dentro das próprias organizações. Não obstante, vários estudos confirmam e há que concordar que é consensual o modo como a maior parte dos autores define a liderança. Olhando de forma comparativa para a literatura, facilmente enquadrámos o que foi dito num “*processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vista à realização de objetivos numa determinada situação*” (Bergamini, 1994, p. 88).

Com efeito, há um aspeto importante a realçar que é o facto deste fenómeno poder surgir de forma natural, não havendo a necessidade da pessoa ocupar forçosamente um cargo de liderança, basta que a mesma se destaque em variadíssimas situações no papel de líder (Cunha & Rego, 2005).

Dos diversos referenciais teóricos encontrados, seleccionaram-se e enunciaram-se algumas definições da literatura científica, as quais serão apresentadas por ordem cronológica no quadro 1.1:

Tabela 1.1

Definições sobre Liderança

Fiedler (1974)	A Liderança está associada ao relacionamento entre pessoas, cuja influência e poder são distribuídos de modo não uniforme, numa base legítima, por forma a que possa ser identificada a presença clara de um grupo de seguidores.
Stogdill (1974)	Liderança é o processo de influir nas atividades do grupo com vista ao estabelecimento e ao alcance das suas metas.
Bass (1990)	A Liderança é a interação entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das perceções ou expectativas dos membros.
Gardner (1990)	A Liderança é um processo de persuasão ou exemplo através do qual um indivíduo (ou equipe de liderança) inspira um grupo a lutar por objetivos mantidos pelo líder ou compartilhados pelo líder e seus seguidores
Hersey e Blanchard (1998)	A liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.
Chiavenato (1999)	A liderança é a influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana.
House et al. (1999)	Liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e sucesso das organizações, das quais fazem parte.

Fonte: Construído a partir de Cunha e Rego (2005, citado por Lameiras, 2010, p.15).

Considerando todas as definições anteriormente citadas, bem como das diversas leituras efetuadas à sua conceção é notório a ênfase que a liderança dá ao termo “*influência*”, relacionando-os intimamente. Assim, de forma simplificada podemos perceber a liderança como a faculdade que o líder tem em conseguir o sucesso junto dos seus liderados através do processo de influência, ou seja, o enfoque está em potencializar e maximizar todos os esforços, com vista à realização dos objetivos organizacionais. Será importante salientar que em todas as conceções feitas à liderança, está subjacente o importante contributo dos liderados e a interação entre ambos na prossecução de uma liderança eficaz.

1.2.2 - Principais Abordagens

As teorias acerca da concepção do líder e liderança ideal surgiram a partir do momento em que a administração foi entendida como ciência, evoluindo até à contemporaneidade. No entanto, foram muitas as dificuldades encontradas na identificação do que é e em que consiste o ideal da liderança.

Certo é que ao longo dos tempos, nomeadamente desde o preconizado por Platão que o conceito de liderança vem sofrendo alterações. Os estudos sobre esta temática mereceram muita atenção com diferentes perspetivas por parte dos teóricos, originando uma literatura bastante volumosa, confusa e ocasionalmente contraditória, pois está repleta de diferentes concepções (Robbins, 2004). Na verdade esta multiplicidade de definições leva-nos a acreditar que existe até hoje uma certa dificuldade em explicitar o conceito de liderança.

A procura sobre um entendimento mais apropriado e eficaz sobre este fenómeno, levou alguns teóricos a começarem a classificar determinadas formas de pensamentos, conduzindo ao aparecimento de algumas correntes sobre o assunto. A primeira delas, denominada por teoria dos traços, apareceu entre os anos 20 até aos anos 40 e privilegia a personalidade como base para se exercer a liderança. A partir da década de 40 começaram a surgir outras correntes, como é o exemplo da teoria Comportamental, Contingencial, Situacional e mais recentemente, as teorias da Liderança Carismática, Liderança Transacional, Liderança Transformacional e Liderança Autêntica (Robbins, 2004). Segundo Bass (1990) as teorias acerca desta temática pretendem explicar os fatores envolvidos na emergência e natureza da liderança, bem como nas suas consequências.

Com o intuito de podermos encontrar uma linha orientadora, recorreremos à classificação feita por Cunha et al. (2007) inspirada em cinco publicações, integrantes numa tipologia composta por cinco grandes áreas (Abordagem dos Traços, Abordagem Comportamental, Abordagem Contingencial ou Situacional, Abordagem Integrativa e Abordagem Contemporânea), as quais, serão apresentadas cronologicamente de forma sucinta e comparativa.

1.2.2.1- Abordagens Clássicas ou Universalistas

- **Teoria dos Traços de Personalidade**

A teoria dos traços de personalidade é a mais antiga abordagem no estudo da liderança, destacando-se no século passado (anos 20–40) com o intuito de identificar as características que diferenciavam os *grandes homens* da generalidade da população. Estando relacionada com as teorias de personalidade desenvolvidas no final do Século XIX e início do Século XX, diferencia-se pela ênfase dada a aspetos como atributos pessoais, qualidades, personalidade, bem como a valores e competências dos líderes. Parte do pressuposto que são os traços de personalidade que tornam as pessoas mais aptas ao exercício eficaz de posições de liderança (Rego, 1997; Ganga & Navarrete, 2013).

Conforme referiu Gil (2008), a teoria dos traços serviu de base justificativa na postura de líderes como Alexandre “o Grande”, Napoleão, Júlio César, entre outros. Segundo esta perspetiva teórica no estudo da liderança, as características pessoais dos profissionais são avaliadas no sentido de saber se reúnem uma série de atributos que os considerassem capazes para o exercício da liderança.

Por outro lado, os estudos produzidos nesta abordagem, acentuam a importância do conceito pressupor a existência de um único padrão básico de personalidade para os líderes, sublinhando que as conjugações desses mesmos traços se revelariam as mesmas em qualquer situação, Yukl (1998, citado por Andrade, 2013, p. 123).

- **Teoria Comportamental**

Como resposta aos condicionalismos e à incapacidade verificados na abordagem dos traços, os pesquisadores, logo após a II Grande Guerra Mundial (anos 40-60) começaram a investigar este fenómeno como um conjunto de comportamentos que pudessem configurar como habilidade a liderança. Foram enfatizadas atitudes que diferenciasses os líderes eficazes, delimitando comportamentos e identificando estilos de liderança com maior amplitude. Houve um esforço efetivo para caracterizar comportamentos eficazes de

liderança, com base em indivíduos que já fossem líderes (Spillane, Halverson & Diamond, 2004; Teixeira, 2005; Bilhim, 2008). Ou seja, em traços gerais os investigadores focalizaram a investigação nas ações do líder e não nas suas características pessoais.

Lewin, Lippitt e White (1939) pesquisaram o impacto e definiram três tipos de liderança baseados num estilo considerado ideal: democrática, autocrática e laissez-faire. Na verdade, foram estes mesmos estilos de liderança que influenciaram muito a maneira de pensar dos investigadores (Cravançola, 2004), estando identificados na figura 1.1:

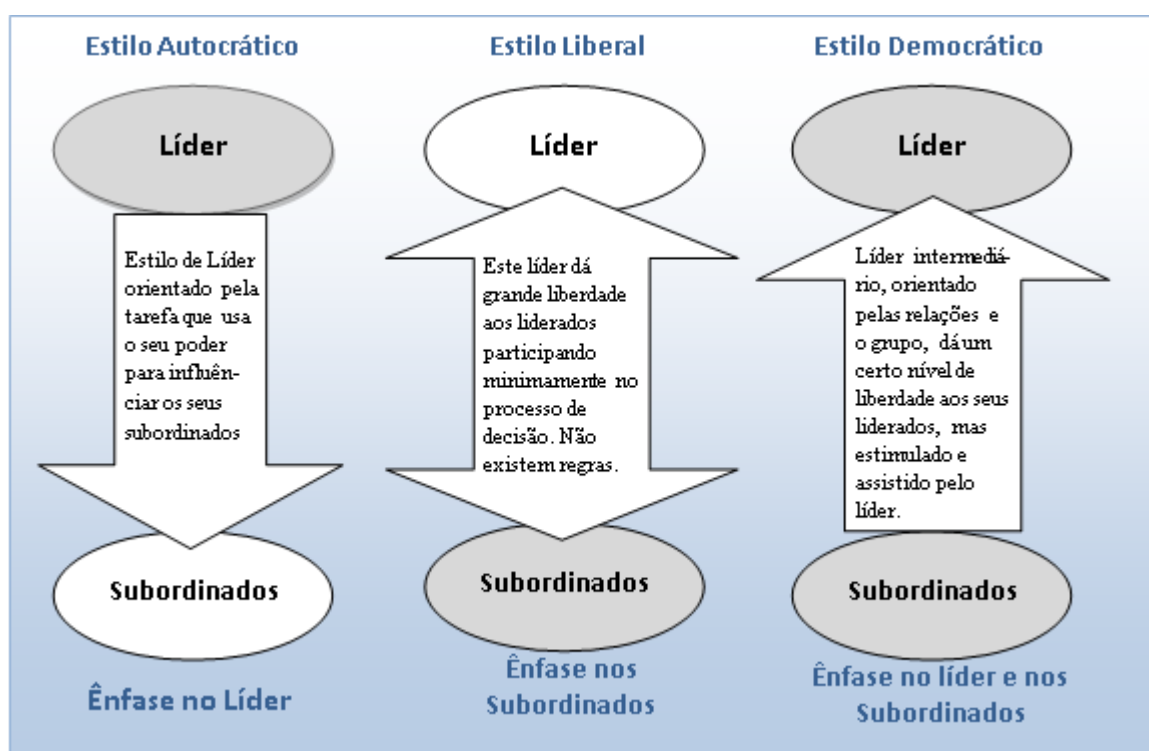


Figura 1.1 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança

Fonte: Construído a partir do modelo de Chiavenato (2000)

Inseridas nesta teoria comportamental surgiram duas grandes linhas de investigação, uma ligada à universidade de Ohio e outra à universidade de Michigan (anos 50-60). Ambas foram elaboradas com base nos estudos pioneiros realizados na universidade de Iowa por Lewin, Lippitt e White (1939). Tiveram como intuito identificar comportamentos eficazes de liderança, cujas características comportamentais aparecessem relacionadas com os níveis de eficácia no desempenho.

Estas escolas procederam ao apuramento de duas dimensões com carácter independente, sendo que, as pertencentes à escola de Ohio tinham como objetivo identificar as dimensões de comportamento do líder, com duas categorias capazes de descrever a maioria das suas atitudes. Uma direcionada para a *estrutura de iniciação*, através da definição de objetivos e incentivo na execução de tarefas e a outra para a *consideração*, baseada na pessoa e nas perceções das necessidades dos liderados, bem como na sua satisfação (Afonso, 2009; Barracho, 2012). Estas categorias estão intimamente relacionadas com a teoria das expectativas de Vroom¹, sobre a motivação dos colaboradores.

Por outro lado as dimensões identificadas pelo grupo de pesquisa de Michigan referem-se ao “*comportamento orientado para a produção*”, onde o líder prioriza o aspeto técnico do trabalho centralizado na tarefa do grupo, assim como ao “*comportamento orientado para os colaboradores*”, enfatizando o relacionamento interpessoal e preocupando-se com as necessidades dos seus colaboradores (Daft,1999; Robbins, 2004; Afonso, 2009). Basicamente estes estudos tiveram conclusões semelhantes, sugerindo que líderes eficazes personificam uma orientação moderada para ambos os comportamentos.

Apesar de nesta teoria também terem sido apontadas algumas lacunas, nomeadamente o facto de não ter havido uma abordagem para se tentar descobrir como era o tipo de líder eficaz, o seu carácter inconclusivo não impediu a popularidade do modelo, especificamente como instrumento de formação de gestores (Barracho, 2012).

1.2.2.2 - Abordagens Situacionais ou Contingenciais

As teorias situacionais ou contingenciais (anos 60-80) e tal como o próprio nome sugere caracterizam-se pela premissa de que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que este se encontra. Com base nesta nova conceção todos os modelos ou estilos de liderança são eficazes, dependendo da situação em que se insere. Assumem como variável explicativa de liderança eficaz, que as

¹ A Teoria das Expectativas de Vroom sustenta que o comportamento e o desempenho do indivíduo são o resultado de uma escolha consciente. Os desejos e as expectativas conscientes são mais importantes do que os impulsos ou as necessidades inconscientes (Pina, Cunha et al., 2006).

características conducentes à eficácia numa situação podem ser inadequadas noutras (Maximiano, 1995; Cunha & Rego, 2005; Ganga & Navarrete, 2013).

- **Modelo Situacional de Hersey e Blanchard**

O modelo situacional de análise da liderança dando ênfase aos liderados, desenvolvido por Hersey e Blanchard (1977) é sem dúvida um dos modelos mais conhecidos neste estilo de liderança. Assenta essencialmente na observação acerca da eficácia dos estilos de liderança, onde foram introduzidas três variáveis de grande importância: O estilo do líder (L); maturidade dos subordinados (I) e a situação (S). Nesta perspetiva a eficácia da liderança gira em função destas três variáveis, ou seja, a chave da metodologia consiste em estabelecer uma correspondência entre a atuação do líder e a maturidade dos colaboradores, relacionando-os ao seu desempenho e não à sua personalidade (Hersey & Blanchard, 1986; Afonso, 2009).

- **Teoria Contingencial segundo Fiedler**

Os trabalhos da contingência de liderança de Fiedler (1967) surgiram a partir da medida LPC (Least Preferred Coworker) da personalidade do líder. O objetivo principal foi perceber se as organizações seguiam um modelo das teorias clássicas, onde o seu princípio básico assume que o desempenho do grupo é contingencial na medida em que depende da interação dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder. Fiedler (1967) defende que não existe nenhum estilo de liderança eficaz em qualquer das situações. Para o teórico determinada pessoa torna-se líder não só pelos seus atributos de personalidade, mas também, em virtude de existirem vários fatores situacionais da interação entre o líder e os seus subordinados (Mitchell, Biglan & Fiedler, 1970).

Esta abordagem situacional, apesar de posteriormente vir a marcar vários estudos da liderança foi frequentemente interpretada como tendo uma conduta camaleónica, porém, temos que concordar que todos os seres humanos se comportam em diferentes situações de acordo com as circunstâncias que as mesmas exigem. Situação similar acontece com a

liderança, sem que para isso surjam obrigatoriamente quebras de genuinidade ou respeito pela dignidade dos outros (Cunha & Rego, 2005).

1.2.2.3 - Abordagem Integrativa

- **Liderança Carismática**

Da revisão bibliográfica verifica-se que os estudos acerca da liderança carismática foram iniciados por Weber (1947, citado por Cardoso, 2012, p. 10) , tendo posteriormente sido seguidos por Bass (1985). O principal objetivo foi compreender o que distinguem os líderes mais dos menos proeminentes (House, 1999). Através do significado da palavra “*Carisma*” cuja origem deriva do grego e a sua aceção diz respeito ao “*dom de inspiração divina*” (Lussier & Achua, 2010), conseguimos perceber a base de construção que impulsionou os diversos investigadores na sua conceptualização e caracterização da liderança carismática. Partindo desta ideia destacamos a posição de Shamir, House e Arthur, (1993, citado por Adriano & Godoi, 2014, p. 8), bem como de House, Spangler e Woycke (1991, citado por Adriano & Godoi, 2014, p. 8) os quais caracterizaram a liderança carismática centrando-a na perceção do liderado. Nesta abordagem, o líder é visto como possuidor de um dom divinamente inspirado, não havendo por parte dos liderados um simples processo de identificação com o líder, mas sim um ato de veneração como uma figura sublime ou espiritual.

Espelhando a conceção weberiana de carisma, Robert House (1971, citado por Monteiro, 2008, p. 48) e Weber (1978, citado por Arede, 2013, p. 18) caracterizaram os líderes carismáticos como a figura de pessoas enquadradas num grau elevado de excecionalidade, cujo processo de atuação produz nos seus seguidores, unidades ou sistemas efeitos igualmente excecionais. Caracterizam-se pela elevada capacidade de transformar comportamentos, expectativas, valores, assim como o desempenho dos seus seguidores. Também a motivação é aqui apontada como capaz de os levar a fazerem sacrifícios em proveito de um objetivo ou missão comum. O seu poder de diferenciação reside sem dúvida na capacidade de apresentarem uma visão inovadora e inspiradora. Assim, dentro desta linha de pensamento, não será difícil encontrar no líder carismático atributos pessoais tais

como a autoconfiança, convicção na integridade moral das suas crenças e uma predisposição nata para influenciar, sem se basear na autoridade formal (House & Aditya, 1997; House, Spangler & Woycle, 1991, citado por Monteiro, 2008, p. 49).

No entanto, nem tudo o que respeita à liderança carismática se revelou de forma positiva, pois foram vários os investigadores que se manifestaram preocupados com a posição assumida por House (1977), relativamente ao direcionamento dado aos aspetos emocionais em prol dos racionais. O argumento baseou-se no facto desta tipologia se poder tornar prejudicial em determinadas situações, ocasionando abusos por parte dos liderados ou até animosidades entre ambos. Outros dos aspetos apontados sobre o lado negro da liderança carismática estão associados com os comportamentos nocivos do líder, o narcisismo, totalitarismo e abuso de poder (Walter & Bruch, 2009).

• **Liderança Transformacional e Transaccional**

Apesar da liderança transformacional e transaccional serem conceitos distintos e até opostos, há uma complementaridade entre as duas, uma vez que a primeira está direcionada para os indivíduos e a segunda para as tarefas. No entanto, ambas se diferenciam na obtenção de desempenhos, bem como na forma de trabalhar para a satisfação individual e coletiva (Bass, 1999, citado por Santos, 2012, p. 9).

A literatura refere que o paradigma da liderança transformacional surgiu com Burns (1978, citado por Santos, 2012, p. 9), cujas ideias centrais do conceito segundo Rego (1999, citado por Andrade, 2013, p. 125) influenciaram a forma de pensar de muitos pesquisadores. Foram rotulados de *transformadores* atendendo às grandes alterações organizacionais, que enquanto líderes implementaram e que caracterizam o exercício da sua liderança. Contudo, foi Bass (1999) quem construiu e geriu uma linha de investigação em volta do que chamou de Liderança Transformacional. Como referido, nesta definição acentua-se o facto dos líderes transformacionais inspirarem os seus liderados, conseguindo implementar grandes mudanças nas suas atitudes e comportamentos, obtendo assim o compromisso e empatia necessários para alcançar os objetivos da organização. Desta forma, podemos afirmar que este tipo de líder motiva os seus colaboradores a atingirem níveis de desempenho e dedicação superiores ao expectável (Rego & Cunha, 2007).

À semelhança da liderança transformacional também foi Bass (1985, citado por Andrade, 2013, p. 125) quem teorizou e distinguiu os conceitos da liderança transaccional, tornando-se uma referência na gestão organizacional. Para este teórico a liderança transaccional consiste em dirigir e motivar os liderados no esclarecimento do papel e dos requisitos das suas tarefas, bem como na atribuição de recompensas e castigos pelo seu desempenho efetivo (Kinicki & Kreitner, 2006; Robbins, 2009, citado por Andrade, 2013, p. 125). Verifica-se portanto que, contrariamente aos líderes transformacionais e de uma forma mais generalizada, os líderes transaccionais não estimulam o desenvolvimento dos seus seguidores, pois direcionam as suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. A motivação dada aos colaboradores por este tipo de líderes surge por apelo ao seu próprio interesse, embora envolvam valores como a responsabilidade, honestidade, reciprocidade e honra (Rego, 1999, citado por Andrade, 2013, p. 125).

1.2.3 - Liderança Autêntica

Nos últimos anos as mudanças imprevisíveis nas organizações, aliadas à desconfiança dominante no universo empresarial, bem como ao descrédito dos líderes, provocado pela sua falta de ética, têm direcionado as atenções dos teóricos para uma nova abordagem da Liderança. O constructo acerca da liderança autêntica emergiu recentemente, quer na investigação científica, quer na literatura prática, como sendo uma área de interesse que complementa o trabalho no âmbito da liderança ética e transformacional (Rego & Cunha, 2011; Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng & Garder, 2014). Muitos dos teóricos têm procurado transpor o constructo da autenticidade ao contexto organizacional, advogando que a insalubridade do mundo dos negócios se deve maioritariamente à falta de uma Liderança Autêntica (George, 2009; Rego & Cunha, 2011).

As abordagens contemporâneas acerca da liderança, das quais fazem parte as teorias da liderança carismática, visionária e transformacional, destacaram-se por dar ênfase a comportamentos emblemáticos e apelativos do líder, no intuito de explicar como estes conseguem elevados estados de comprometimento dos liderados por meio de uma abordagem inspirativa (House, 1977, citado por Sobral & Gimba, 2012, p. 99). Acredita-se

que esta abordagem surgiu essencialmente devido às constantes crises na liderança e a questões éticas, originando uma maior preocupação e discussão com a ética e a confiança na liderança, assim como uma maior reflexão e identificação de um estilo de liderança mais autêntico baseado em valores (George, 2003, citado por Sobral & Gimba, 2012, p. 100).

Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005) integraram esta corrente no âmbito dos estudos organizacionais positivos. Da diversidade de definições existentes (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011), julgámos pertinente destacar os teóricos Luthans e Avolio (2003), cujo modelo por eles desenvolvido baseou-se na identificação de variáveis específicas do constructo da Liderança Autêntica.

Será também importante sublinhar os primeiros contributos dados por House, Javidan, Hanges, e Dorfman, (2002) na conceção da Liderança Autêntica, os quais propuseram uma definição universal, que consiste na capacidade do indivíduo em influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuírem para a eficácia e sucesso da organização.

Ainda no âmbito conceptual, registamos os tributos dados por Luthans e Avolio (2003, citado por Rego, 2014, p. 4) na conceção de Liderança Autêntica, a qual é entendida como um processo delineado a partir das competências psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, resultando numa maior autoconsciência, bem como num comportamento positivo autorregulado dos líderes e liderados. Desta forma verifica-se um estímulo ao crescimento pessoal e ao autodesenvolvimento positivo.

Apoiado nos referenciais teóricos de Luthans e Avolio (2003), bem como no modelo de Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa (2005) e de Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005), Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008a), tentaram encontrar um conceito de Liderança Autêntica que conseguisse refletir na integra as dimensões basilares deste constructo. Com base nos referidos estudos e alegando que os anteriores modelos haviam sido fortemente influenciados pela conceção de autenticidade de Kernis (2003), Walumbwa et al. (2008a) redefiniram o conceito de Liderança Autêntica apresentado por Luthans e Avolio (2003), como sendo “*um padrão comportamental do líder que apoiam e promovem as capacidades psicológicas positivas*” (Walumbwa et al., 2008a, p. 94), bem

como um clima ético positivo, no sentido de levar líderes e liderados a um estado de maior autoconsciência, perspectiva moral, processamento equilibrado e transparência relacional no ambiente de trabalho (Muceldili, Turanc & Erdilb, 2013; Santos, Tecchio & Fialho, 2014; Hinojosa, et al., 2014).

Será importante ainda salientar que no início, o constructo da Liderança Autêntica integrava cinco dimensões elementares distintas, mas relacionadas entre si, sendo designadas por: autoconsciência, transparência relacional, processamento de informação equilibrado, regulação interna e perspectiva moral positiva, tendo posteriormente estas duas últimas e por se verificarem conceptualmente equivalentes sido transformadas numa só, denominada por Perspetiva Moral Interna (Walumbwa et al., 2008a, citado por Rego, 2014, p. 5).

A tabela que se segue identifica as quatro dimensões da LA propostas por Avolio e Gardner (2005), Gardner et al. (2005), Kernis (2003) e Walumbwa et al. (2008a), as quais, consequentemente espelham as características do líder autêntico.

Tabela 1.2

Dimensões da Liderança Autêntica

Dimensões da Liderança Autêntica	Definição	Referências
Autoconsciência	Reflete o modo como o líder percebe e compreende as suas próprias forças e fraquezas, tendo igualmente noção da forma como o vêem e do impacto que tem nos outros.	Kernis, (2003); Walumbwa et al. (2008a)
Processamento Equilibrado	Espelha até que ponto o líder ouve e adota as opiniões e os pontos de vista dos seus liderados, antes de tomar decisões importantes.	Gardner et al. 2005; Walumbwa et al. (2008a)
Transparência Relacional	Reflete o grau de abertura do líder para com os seus subordinados, ou seja a forma como partilha informação e expressa pensamentos, opiniões e sentimentos verdadeiros.	Walumbwa, et al. (2008a).
Perspetiva Moral	Representa a conduta ética e moral do líder e a forma como estabelece um elevado padrão baseado nesses mesmos valores em detrimento das pressões organizacionais.	Avolio e Gardner, (2005); Gardner et al. (2005); Walumbwa, et al. (2008a).

Fonte: Avolio e Gardner (2005); Gardner et al. (2005); Kernis (2003); Walumbwa, et al. (2008a);

Pela expressão de Hinojosa, et al. (2014), nas quatro dimensões da LA está subjacente a ideia de que a tomada de decisões do líder assenta em valores internalizados em vez de recompensas extrínsecas, tais como, ganhos financeiros, status ou até mesmo a honra.

Ainda sobre as dimensões da LA, Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, e Avolio (2010, citado por Rego, 2014, p. 6) coloca a variância atribuída à LA global como mais importante do que individualmente às quatro dimensões. Esta posição não significa que exista uma redundância nas dimensões, até porque, quer no seu conjunto, quer individualmente espelham o significado de Liderança Autêntica. Na verdade, Walumbwa et al. (2010) pretenderam evidenciar que as dimensões da LA não necessitam de estar agregadas entre si como constructo multidimensional, mas sim como constructo global de ordem superior, representado por quatro dimensões. Justifica-se o argumento, que pelo facto destas representarem aspetos do Líder Autêntico, não as obriga a estar relacionadas.

Do manancial teórico acerca desta temática, verifica-se que nas conceções sobre a Liderança Autêntica está implícito o conceito de autenticidade. Contudo, são muitos os que comumente incorrem no erro de confundir autenticidade com sinceridade (Erickson, 1995, citado por Gimba, 2011, p. 17). Assim, com base nos preceitos dos teóricos, a diferença entre estes dois conceitos reside no facto da sinceridade surgir como a manifestação externa de pensamentos e sentimentos perfilados com a realidade vivida pela pessoa, onde o “eu” é representado de forma verdadeira e honesta perante outros. Já a autenticidade na expressão de Avolio e Gardner (2005) está relacionada com a medida em que o indivíduo é verdadeiro consigo mesmo, não necessitando da presença de terceiros para se manifestar.

Se aplicarmos esta definição à de liderança deixamos de ter um pensamento voltado para nós mesmos e passamos a ter como referencial os liderados. Sendo assim, a liderança autêntica presume que um líder seja verdadeiro, íntegro, com ações baseadas nos seus princípios, gerando confiança nos seus liderados. Os líderes autênticos têm por assim dizer uma maior probabilidade de experienciar sentimentos de confiança incondicional por parte dos seus seguidores, pois procuram incessantemente a honestidade e a veracidade nas relações com os outros. Também a integridade nesta área da liderança constitui um dos

pilares fundamentais da sua conduta pessoal. Uma das consequências indiretas desta relação de confiança incondicional é o estímulo de trocas gratuitas de informação e conhecimento (Ilies et al., 2005). Daí que o carácter de autenticidade seja referido por Peterson et al. (2012, citado por Muceldili, et al., 2013, p. 674), como sendo o fator do núcleo comum entre as dimensões da LA.

Importa ainda referir, que as relações de autenticidade, para além de desenvolverem e fomentarem a confiança, também levam à propagação de relacionamentos positivos, com significado entre líderes e seguidores, originando conseqüentemente a difusão de emoções positivas (Ilies et al., 2005; Garder *et al.*, 2005, citado por Rego, 2014, p. 4). Neste perfilhamento, será incontestável afirmar que esta corrente se assume num estilo de liderança, cujo processo de influência assenta na integridade e no ser verdadeiro com os outros.

1.2.4 - Comportamentos de Cidadania Organizacional

Fazer a diferença em nome do sucesso e a busca pela eficácia organizacional, constitui fatores que ao longo dos tempos têm estado presentes nos estudos feitos dentro do contexto da organização. A necessária adaptação para a sobrevivência de qualquer entidade, face às mudanças provocadas pelas novas realidades que se impõem, é encarada como a resposta apropriada às demandas do meio, não apenas como uma solução a um estímulo, mas como uma forma explicada, construída e organizada de contextualização à interação entre a organização e o indivíduo (Duarte, 2004).

Neste âmbito, de forma a assegurar a sua subsistência, as organizações procuram ativar um conjunto devidamente articulado de comportamentos manifestos pelos trabalhadores, associados às suas competências, habilidades e ao desempenho. Estes comportamentos refletem por um lado a ativação de atitudes próprias do seu papel, onde os indivíduos, através de um conjunto de comportamentos formalmente esperados, exercem as suas atribuições decorrentes das posições que ocupam na empresa. Por outro lado, também adotam comportamentos comumente designados de “*extra papel*” ou “*extra funções*”, os quais excedem as expectativas das atribuições formais de cada um e que não estão

relacionados com as suas principais funções (Katz, 1964; Siqueira, 2014). Assim, no seu conjunto, os comportamentos extra papel são alicerçados no princípio da “*vontade de cooperar*”, concorrendo positivamente para o contexto social, psicológico e do ambiente organizacional, bem como para a eficácia das organizações. É neste contexto que surgem os Comportamentos de Cidadania Organizacional (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014).

1.2.4.1 - Conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional

Apesar dos primeiros trabalhos que serviram de ponto de partida no processo de conceptualização dos CCO, terem feito alusões à *vontade de cooperar* e à “*necessidade de ir para além do formalmente requerido*”, inicialmente referidos na literatura científica por Barnard (1968, citado por Neves & Paixão, 2014, p. 48) e Katz (1964), respetivamente, os contributos mais relevantes foram legados só no final da década de 80 por Organ (1988), o qual chama à atenção para um estilo comportamental que no trabalho não depende de papéis formais, não são previsíveis e nem prescritos, mas que podem afetar a eficácia e o desempenho organizacional, designados por Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).

O carácter imperativo do extra papel e da eficácia organizacional são evidenciados na definição de Organ (1988, p. 4), na sua expressão original “*Organizational Citizenship Behaviors*”, como “*comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que no seu conjunto promovem o eficaz funcionamento da organização*” (Organ, 1988, citado por Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014, p. 681). A clarificação do conceito passa sem dúvida por comportamentos que vão para além do expectável, sendo decisivos e importantes para a organização. Ou seja, há explicitamente uma diferenciação entre comportamentos formais e “*extra função*”, pois estes últimos, em oposição aos comportamentos formais e legalmente estabelecidos nos conteúdos funcionais, relacionam-se com a capacidade dos trabalhadores ultrapassarem aquilo que lhes é solicitado na organização, resultante do papel institucional que ocupam.

Nesta definição destacam-se comportamentos de apoio interno e de ajuda em relação aos colegas e à organização. Por serem de carácter voluntário e não estando contratualmente definidos, também não existe o retorno de quaisquer incentivos formais, bem como, de igual forma, não respondem a sanções por esses atos. Na verdade relacionam-se com a vontade que o colaborador tem em cooperar e ir além do formalmente exigido (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). Organ (1988) designou-os de “*comportamentos organizacionais informais*” ou “*síndrome do bom soldado*” (p. 4).

Apesar das censuras registadas nas duas últimas décadas à definição de Organ (1988), e como resposta enquanto crítica, foi conceptualmente considerada relevante como ponto de partida no âmbito dos estudos dos CCO. As críticas ao conceito apontaram para alguns obstáculos que estão relacionados com certos elementos centrais do constructo, tais como: a discricionariedade, a não recompensa e a eficácia. A natureza discricionária subjacente ao conceito tem sido a mais questionada, havendo necessidade de a clarificar, pois nem sempre se afigura fácil a distinção entre comportamentos discricionários, obrigatórios ou prescritos, atendendo a que muitos dos comportamentos podem ser entendidos como discricionários ou como parte integrante das funções, dependendo muito da perspectiva dos observadores ou dos próprios executantes dos cargos (Neves & Paixão, 2014).

Das várias definições que a literatura agrega, achámos pertinente registar um conceito baseado no desempenho contextual de Borman e Motowidlo (1997, citado por Rego, 2002a, p. 51), o qual atribui às atividades que não estão diretamente relacionadas com as suas funções, o papel de modeladoras do ambiente organizacional, social e psicológico. Nesta definição a ênfase é colocada nos colaboradores como dinamizadores da eficácia organizacional, através dos comportamentos que exercem e que vão além das competências descritas e afetas à sua função. São atitudes que podem ajudar ou afetar a continuidade dos objetivos da organização, criando um clima organizacional, social e psicológico importante para as atividades e processos da tarefa (Rego, 2002a).

Conceptualmente verifica-se uma similaridade quando é apontado como fator essencial para que tais comportamentos aconteçam, a explícita vontade de cooperação das pessoas que nela trabalham. De facto é inegável que a “*vontade de cooperar*” e a “*voluntariedade*

de comportamento” são condutas imprescindíveis e que tem que estar presentes, motivo pelo qual, são atividades consideradas como não pertencentes ao conteúdo funcional ou às tarefas adstritas ao cargo, mas que apoiam o ambiente social e psicológico em que o desempenho das tarefas decorre (Organ, 1997; Barnard, 1938, 1968, citado por Neves & Paixão, 2014, p. 36). Na verdade estes comportamentos embora promovam o eficaz funcionamento da organização e sejam muito apreciados pelos superiores hierárquicos, não podem ser exigidos aos seus subordinados, uma vez que não fazem parte das suas funções.

O atrás descrito é alicerçado pela posição de Katz (1964), o qual refere que qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos e formais é constituída por um sistema social muito frágil, com fortes probabilidades de fracasso. De facto torna-se inquestionável a necessidade das organizações em possuir nos seus quadros trabalhadores disponíveis e cooperativos, que consigam adotar comportamentos cujo desempenho das atividades possam ir além das definidas em contrato de trabalho ou pela descrição de funções, bem como, sem terem a expectativa de poder colher algum benefício da organização (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014).

Apesar de conceptualmente os CCO terem sido introduzidos pela primeira vez em meados dos anos 80, rapidamente os estudos nesta área do conhecimento assumiram um notável desenvolvimento em diversas atividades, nomeadamente no âmbito da Psicologia dos Recursos Humanos. Esta proliferação pela comunidade científica resultou conseqüentemente em diversas investigações (Organ, 1988). São inúmeras as razões que elevam esse interesse, porém, na sua base reside a premissa de que estes contribuem para a eficácia e produtividade organizacional, bem como para o desenvolvimento de processos de um trabalho mais motivado e com competências perfilhadas na orientação para o futuro (Podsakoff et al., 2000, citado por Valsânia, Léon, Alonso & Cantisano, 2012, p. 562).

Será sempre oportuno evidenciar que o facto de serem comportamentos cuja característica principal é irem para além do formalmente requerido, em tempos de crise e de recessão económica, como a que vivemos na atualidade, tornam-se cada vez mais importantes nas empresas, pois estas devido a diversos fatores conjunturais, estruturais e políticos debatem-se frequentemente com a necessidade de redução de pessoal.

1.2.4.2 - As Dimensões da Cidadania Organizacional

Estando amplamente comprovada a relação que os CCO estabelecem com a performance individual e o desempenho organizacional, fruto das profusas investigações, tanto teóricas como empíricas, foram relacionadas diferentes variáveis como constructo de natureza multidimensional. Apesar de ter sido consensual quanto à multidimensionalidade do constructo, não tem havido consentimento acerca da sua estrutura dimensional, atendendo à diversidade de investigadores que apresentam diferentes estruturas de CCO, conduzindo inevitavelmente a diferentes instrumentos de avaliação (Neves & Paixão, 2014; Valsânia et al., 2012). Neste sentido, dos estudos desenvolvidos no sentido de identificar os fatores responsáveis e que estão na origem desses mesmos atos, resultou numa vasta lista de atitudes, características de personalidade, comportamentos liderança, organizacionais e do trabalho passíveis de explicarem a emissão de CCO.

A falta de consenso referida por Rego (2002a) em torno da dimensionalidade do constructo, bem como a evidência paradigmática dessa ausência, pode ser percebida através da afirmação de Podsakoff (2000), ao arguir que “*a nossa revisão de literatura indica que quase 30 formas diferentes de cidadania podem ser identificadas*” (p. 516).

Tomando por base os contributos de alguns autores sobre a dimensionalidade dos CCO, destacamos Rego (2002a), Ribeiro e Rego (2009), os quais afirmam que presentemente as medidas empíricas mais comuns dos CCO e que têm sido apresentadas por diversos teóricos, dizem respeito à: conscienciosidade, desportivismo, virtude cívica, altruísmo e cortesia, as quais se representam através do Quadro 1.3. Estas mesmas dimensões já haviam sido apresentadas por Organ (1988), Podsakoff, MacKenzie e Bommer (1996).

Tabela 1.3

Dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional

Dimensões	Descrição (O Indivíduo)
Conscienciosidade (Obediência organizacional)	Atividades desempenhadas que ultrapassam os requisitos mínimos ao nível da assiduidade, cumprimento das regras e regulamentos, intervalos, entre outros níveis.

Enquadramento Conceptual

Desportivismo	Refere-se à posição adotada pelo colaborador, no sentido de não fazer queixas sobre alguns contratempos no trabalho e de não se lamentar constantemente. Ex: não fica ofendido quando os colegas não seguem as suas sugestões.
Virtude Cívica	Respeita ao envolvimento e participação responsável em diversas questões da organização, havendo uma preocupação com a vida política e ativa da organização.
Altruísmo (Comportamento de Ajuda)	Atos dos colaboradores no sentido de prestar ajuda aos colegas com dificuldades, nomeadamente: auxílio aos colegas que têm tarefas difíceis e/ou que estiveram ausentes e têm o trabalho acumulado. Atua como pacificador; encorajando os outros quando estão desanimados. Ou seja, o indivíduo ajuda voluntariamente os outros nos problemas relacionados com o trabalho, evitando a sua ocorrência (integra o altruísmo, a cortesia, o pacifismo e o encorajamento).
Cortesia	Refere-se ao comportamento que previne os conflitos com os outros colaboradores.

Fonte: Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrach (2000).

Apesar de não estar representada na tabela acima, existe uma outra dimensão considerada muito relevante, que é o cinismo, a qual surge em consequência da temática de gestão de impressões e consiste numa atitude negativa para com a organização em geral, compreendendo as componentes cognitivas, afetivas e comportamentais (Bolino, 1999).

A prodigalidade de que se revestem os CCO segundo Podsakoff et al. (2000), pode estimular efeitos aos níveis da eficácia organizacional e gestão de avaliações de desempenho, decisões, promoções e recompensas. Podsakoff e McKenzie (2009) defendem que existe uma multiplicidade de razões para considerar que algumas dimensões dos CCO, como é o exemplo do comportamento de ajuda (altruísmo), desportivismo e virtude cívica, contribuem para a eficácia organizacional. Esta relação é explicada pelo facto de que a cidadania organizacional funciona como um *lubrificador* da máquina social da organização, reduzindo o conflito e aumentando a eficácia (Podsakoff & McKenzie, 2009).

Independentemente dos paradigmas filosóficos e políticas seguidas pelos serviços públicos, a sua missão terá sempre por obrigação servir indiferenciadamente o cidadão/utente e não a simples geração do lucro. Por outro lado, as mudanças introduzidas pelo sistema de avaliação de desempenho, dada a subjetividade e complexidade do mesmo, têm gerado dificuldades de adaptação a uma realidade muito peculiar que são os serviços públicos, uma vez, e a título de exemplo, que dificilmente se poderão calcular salários em função do

volume de vendas ou da produção efetiva de bens ou serviços. Estas idiossincrasias dos trabalhadores da função pública fazem com que a sua avaliação individualizada seja particularmente difícil. Sobre esta matéria Rego (2002a) defende que se os CCO contribuem para a eficácia organizacional seria pertinente que os gestores os tivessem em conta aquando das avaliações de desempenho. Reforçando a ideia daquele teórico, Podsakoff e MacKenzie (1994), Ribeiro e Rego (2009) referem a importância em incluir os CCO nas avaliações de desempenho uma vez que estes beneficiam a eficácia organizacional. No entanto, Rego (2002a) já havia arguido que, apesar de constituírem um inegável importante fator nos sistemas de avaliação de desempenho, não poderiam ser incluídos, pois esta questão tem gerado diversos problemas conceptuais, exatamente porque uma das premissas iniciais referidas sobre os CCO é que estes não deverão ser recompensados, atendendo a que incidem sobre a explícita vontade de cooperar.

1.2.5 – Os Constructos da Liderança Autêntica na sua Relação com os Comportamentos de Cidadania Organizacional: Fundamentação Teórica e Hipóteses de Investigação

Com especial sentido referimos Avolio, Luthans e Walumbwa (2004a), pela relação que estabelecem entre a Liderança Autêntica com as atitudes e comportamentos dos subordinados. Propõem que através da identificação pessoal e social com o líder e com ele transmitindo certas atitudes como a esperança, confiança, emoções positivas e otimismo, as ações dos subordinados sejam de comprometimento, satisfação com o trabalho, sentido de significância e *engagement*. Haveria portanto uma maior aproximação com a organização, resultando em comportamentos com maior performance e esforço extra, baixo *turnover*, pouco absentismo e ausência de lentidão. Sem desprezar outros contributos, podemos afirmar que estas posturas comportamentais apontam para que a liderança autêntica esteja diretamente relacionada com o aumento do comprometimento organizacional, sendo preditora de que o indivíduo terá também um comportamento de cidadania organizacional (Avolio et al., 2004a; Ilies et al., 2005; Rego et al., 2012, citado por Rego, 2014, p. 9).

Tendo em conta o estudo de Dirks e Ferrin (2002), que foca a associação do comprometimento organizacional, a confiança na liderança é apontada como estando

associada a uma variedade de perceções organizacionais importantes, nomeadamente, entre outros, a satisfação, o compromisso e os comportamentos de cidadania organizacional.

1.2.5.1 - Relação entre Liderança Autêntica e Comportamentos de Cidadania Organizacional

Através das abordagens mais relevantes acerca dos constructos em estudo, foi notado que a liderança tem impacto positivo e se relaciona com os CCO. Esta relação foi particularmente aplicável aos comportamentos da Liderança Autêntica, porque facilitam um ambiente de trabalho justo e aberto com efeitos diretos sobre as atitudes dos trabalhadores, produzindo altos níveis de satisfação, confiança, comprometimento e disposição para realizar comportamentos de cidadania organizacional (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004a; Luthans & Avolio, 2003, citados por Valsania, 2012, p. 563).

Refletindo sobre os resultados obtidos nos estudos realizados mais recentemente em diferentes partes do mundo, como é o exemplo da China (Walumbwa, Wu & Orwa, 2008b), Nova Zelândia (Caza, Bagozzi, Wooley, Levy & Caza, 2010), passando, como não poderia deixar de ser, pelos Estados Unidos (Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2011), e através da utilização do ALQ (Authentic Leadership Questionnaire), Walumbwa et al. (2008b), concluíram pela existência de uma relação direta e positiva entre a liderança autêntica e as várias variáveis psicossociais e organizacionais, nomeadamente o capital psicológico, a satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho e com o próprio líder, o comportamento de cidadania organizacional e o rendimento no trabalho.

Neste contexto, é apoiada a tese de que as perceções de liderança autêntica impelem nos colaboradores mais comportamentos de cidadania organizacional, mais comprometimento e consequentemente mais satisfação. Esta evidência revela que os seguidores dos líderes autênticos encaram o seu trabalho como algo que engloba uma série mais abundante de comportamentos e funções, comumente apelidados de “*extraordinários*” (Meyer & Herscovitch, 2001). Também aqui o carácter padrão comportamental do Líder Autêntico, faz uma associação aos efeitos positivos dos comportamentos e atitudes dos colaboradores, impulsionando o seu comprometimento, bem como os consequentes comportamentos de

cidadania organizacional e a performance (Ilies et al., 2005; Rego et al., 2012, citado por Rego, 2014, p. 9).

Será ainda importante referir os estudos desenvolvidos por Podsakoff e Mackenzie (2009), cujas conclusões indicam que a tipologia das tarefas parece estar consistentemente relacionada com uma grande variedade de CCO, especificamente as tarefas intrinsecamente satisfatórias, as quais foram relacionadas positivamente com aqueles comportamentos.

Face aos estudos apresentados, e com o intuito de verificar se essa relação existe sobre o comportamento de cidadania organizacional, a primeira hipótese a ser testada é formulada:

H1: Existe uma relação direta entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

1.2.5.2 - Relação Positiva entre as Dimensões da Liderança Autêntica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional

O papel do líder autêntico e a sua relação positiva com os comportamentos de cidadania organizacional foram investigados por Walumbwa et al. (2010), num estudo que destaca o efeito direto e indireto do comportamento de liderança autêntica dos líderes sobre os comportamentos de cidadania organizacional e o “*engagement*” dos liderados, aplicado a uma amostra de 387 funcionários. A comprovação empírica permitiu verificar que para aumentar o envolvimento dos funcionários, bem como os seus comportamentos de cidadania organizacional seria benefício para os gestores enfatizarem valores como a transparência, o processamento equilibrado, a autoconsciência e os elevados padrões morais e éticos.

Os achados de Walumbwa et al. (2010) encontram consistência no preconizado por Avolio et al. (2004a), Gardner et al. (2005) e Ilies et al. (2005), os quais argumentam que os líderes quando autênticos exibem elevados níveis de autoconsciência, de processamento equilibrado, interações éticas e transparentes, podendo desenvolver nos seus seguidores formas de identificação pessoal para com o líder, tornando-o num modelo de referência.

Consequentemente, como seguidores do seu líder, os liderados terão também uma maior identificação social para com o grupo e a organização. Neste panorama, um líder autêntico para obter bons indicadores de eficácia tem que incentivar os seus seguidores a um maior envolvimento com o trabalho e a organização, bem como a serem colaboradores mais transparentes, éticos e autoconscientes, só assim poderão evidenciar mais comportamentos de cidadania organizacional (Walumbwa et al., 2010).

De facto, é notório que existe aqui uma associação positiva entre a LA e os CCO, tanto a nível individual como de grupo, bem como a ideia de que a confiança e compromisso têm consequências positivas nos CCO (Walumbwa et al., 2010; Colquitt, Scott, & Lépine, 2007, Wong & Cummings, 2009, citados por Valsania et al., 2012, p. 563).

Nestes termos a segunda hipótese deste estudo prediz o seguinte:

H2: As dimensões da Liderança Autêntica predizem positiva e significativamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Diante do que foi exposto anteriormente o seguinte modelo é proposto e será testado neste estudo:

1.2.5.3 - Modelo de Pesquisa a Testar

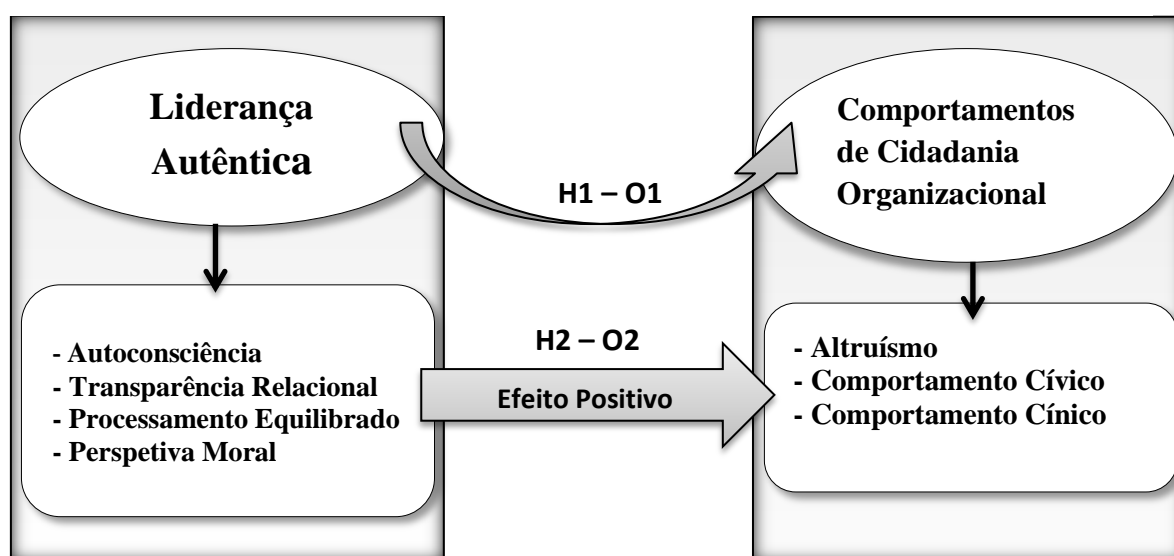


Figura 1.2 – Modelo de Pesquisa

Parte II - Estudo Empírico

CAPÍTULO 2 – MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

2.1 - OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Conforme resulta da revisão à literatura exposta no Capítulo anterior, a percepção de uma Liderança Autêntica e dos Comportamentos de Cidadania Organizacional tem implicações positivas, existindo uma relação direta e podendo ser considerado como um fator essencial na condução desses mesmos comportamentos por parte dos colaboradores. Com efeito, sendo ainda escassos os estudos sobre estas temáticas aplicados ao contexto das Autarquias Locais, constitui fator essencial neste processo de investigação, compreender se na Organização Autárquica, objeto do presente estudo, a percepção de Liderança Autêntica tem influência direta nos Comportamentos de Cidadania Organizacional dos profissionais.

Dentro deste contexto resultam os seguintes objetivos de investigação:

- O1.** Descrever os níveis de liderança autêntica e de cidadania organizacional em função das variáveis profissionais (habilitações académicas, categoria profissional, antiguidade e nível hierárquico);
- O2.** Analisar as relações entre liderança autêntica e comportamentos de cidadania organizacional e,
- O3.** Verificar o papel preditor das quatro dimensões da liderança autêntica sobre os três tipos de comportamentos de cidadania organizacional.

Atenta a revisão bibliográfica e os objetivos anteriormente referidos, formulamos duas hipóteses inseridas no segundo e no terceiro objetivo, respetivamente:

O2 - Hipótese 1 – Existe uma relação direta entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional;

O3 - Hipótese 2 – As dimensões da Liderança Autêntica predizem positiva e significativamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Adicionalmente aos objetivos acima descritos, considerou-se pertinente contemplar no estudo algumas análises exploratórias adicionais, nomeadamente:

- A relação existente entre as variáveis demográficas (sexo, idade e estado civil) e a percepção de Liderança Autêntica, bem como dos Comportamentos de Cidadania Organizacional;

2.2 - VARIÁVEIS EM ESTUDO

Cumprida a revisão bibliográfica, afiguram-se como variáveis em estudo:

- Liderança Autêntica:

- Autoconsciência;
- Transparência relacional;
- Perspetiva moral internalizada;
- Processamento equilibrado da informação.

- Comportamentos de Cidadania Organizacional:

- Comportamento altruísta;
- Comportamento cívico;
- Comportamento cínico.

Serão igualmente consideradas as variáveis pessoais e profissionais identificadas abaixo:

- Variáveis Demográficas

- Género;
- Idade;
- Estado Civil.

- Variáveis Profissionais

- Habilitações Académicas;
- Categoria Profissional;
- Antiguidade;
- Nível Hierárquico.

2.3 – OPÇÕES METODOLÓGICAS

No sentido de testar as hipóteses anteriormente referidas optou-se por realizar um estudo exploratório, a partir das perceções pessoais dos colaboradores, cujo processo metodológico utilizado pretendeu dar sentido prático ao esquema de pesquisa escolhida, tendo em atenção os objetivos e finalidade da investigação. Damos preferência a um estudo de cariz quantitativo no âmbito da liderança autêntica e cidadania organizacional, uma vez que esta tipologia permite a quantificação de uma multiplicidade de dados, possibilitando análises de correlações entre variáveis e possuindo desta forma um maior poder de representatividade da amostra (Quivy & Campenhoudt, 1998).

O processo de seleção da organização municipal em estudo e os principais critérios usados foram essencialmente a facilidade em estabelecer contacto com os respondentes, bem como o facto de a localização ser num município que facilitasse a aplicação e recolha de dados por parte da investigadora. Desta forma, a escolha recaiu numa organização municipal situada numa cidade histórica do Barlavento Algarvio. Foi necessário encontrar uma entidade cuja estrutura garantisse que os dados recolhidos correspondessem a um modelo com vários níveis de hierarquização, ou seja, que englobasse colaboradores administrativos,

técnicos superiores, coordenadores técnicos, e também as conhecidas chefias intermédias, nomeadas e em legítimas funções (Chefes de Divisão).

Os dados recolhidos foram sujeitos a tratamento estatístico através de *software* específico, *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 21.0 (Hall, 2011). Foi ainda utilizado o programa Microsoft Excel no tratamento de alguns elementos.

2.4 - INSTRUMENTOS DE MEDIDA / ESCALAS

A presente pesquisa apoiou-se num questionário estruturado, operacionalizado pela técnica de recolha de dados por inquérito, com perguntas baseadas em três blocos, sendo que o primeiro está relacionado com questões sobre liderança autêntica, pretendendo medir o grau de autenticidade do líder e, conseqüentemente da Liderança Autêntica, considerando as suas quatro dimensões (Avolio, Gardner & Walumbwa, 2007). O segundo bloco é um questionário que pretende medir os Comportamentos de Cidadania Organizacional, através de uma escala de três dimensões, considerando a perceção dos indivíduos (Podsakoff et al., 2000).

O terceiro e último bloco consiste num grupo com questões demográficas e profissionais acerca dos indivíduos, tendo este como finalidade a sua caracterização.

Elencados os instrumentos utilizados na medição das variáveis em estudo, importa agora fazer referência às escalas da LA e dos CCO utilizados.

2.4.1 - Inquérito por Questionário - Escalas

O questionário estruturado elaborado neste estudo teve como finalidade a recolha sistemática de dados, por forma a poder dar resposta ao problema. Os três blocos integrantes do questionário e o tipo de questões nele colocadas possuem um elevado grau de clarificação, não sendo necessária a presença do investigador.

- **Liderança Autêntica - Authentic Leadership Questionnaire**

O questionário de Liderança Autêntica, doravante designado de ALQ foi desenvolvido por Avolio, et al. (2007) e validado posteriormente por Walumbwa et al. (2008a). Na sua versão original pretendia medir as 5 dimensões da Liderança Autêntica: a autoconsciência; a transparência relacional; o processamento equilibrado da informação; a regulação interna e a perspetiva moral positiva. Mais tarde, como já referido, com a agregação das dimensões de “*regulação interna*” e da “*perspetiva moral interna*”, o constructo foi reduzido aos 4 domínios que atualmente conhecemos e já mencionados na revisão bibliográfica (Walumbwa et al., 2008a).

O objetivo principal consiste em avaliar as perceções de Liderança Autêntica quer dos trabalhadores em relação ao seu líder (ALQ – Rater), quer do líder em relação a si mesmo (ALQ – Self). A versão utilizada neste estudo foi a mesma da dissertação de Mestrado de Andreia Vitória (2010), cujo instrumento de medida foi validado por Walumbwa et al. (2008a), com uma escala traduzida e retro traduzida por Rego, Sousa, Marques e Cunha (2010).

Para medir a liderança autêntica referida pela literatura utilizaram-se 16 itens como componentes do conceito deste tipo de liderança, os quais medem as suas quatro dimensões: autoconsciência; transparência relacional; perspetiva moral internalizada e processamento equilibrado. Solicitou-se aos inquiridos que assinalassem as afirmações mediante uma escala de resposta de Likert de cinco pontos, variando de: “*1-Nunca*” até “*5-Frequentemente, senão sempre*”. Destes 16 descritores, 4 são respeitantes à dimensão perspetiva moral internalizada; 4 ao domínio da autoconsciência; 5 à transparência relacional e 3 ao processamento equilibrado de informação. O instrumento utilizado foi previamente aplicado em Portugal a trabalhadores da Universidade de Aveiro (Vitoria, 2010).

Para avaliar a validade e a confiabilidade da escala realizámos uma análise à consistência interna dos constructos, por meio dos valores apurados do Alpha de Cronbach, tendo como referência o mínimo de 0,6 proposto por Nunnally (1978). Os coeficientes Alpha de

Cronbach apurados neste estudo para o constructo da Liderança Autêntica global foram de $\alpha=,936$ e para as quatro dimensões integrantes variaram de $\alpha=,756$ a $\alpha=,854$, tendo-se assim obtido um índice de consistência interna bastante satisfatório (Tabela 3.1 e Tabelas AIV.1 a AIV.9 do Apêndice IV). No estudo original de Walumbwa, et al. (2008a), a consistência interna (Alfas de Cronbach) para cada variável do constructo, alcançou níveis bastante satisfatórios de consistência, sendo que, para a autoconsciência obteve $\alpha=,92$; para a transparência relacional, $\alpha=,87$; perspectiva moral internalizada, $\alpha=,76$ e processamento equilibrado, $\alpha=,81$.

- **Comportamentos de Cidadania Organizacional**

Para medir os comportamentos de cidadania organizacional foi empregue a escala produzida por Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990), na versão traduzida para português no estudo de Werbel, Henriques e Howell (2011), aplicada em Portugal em contextos organizacionais no privado e público. Através de uma análise fatorial estes autores encontraram três dimensões agrupadas em 25 itens: o comportamento altruísta; o comportamento cívico e o comportamento cínico. A ausência de comportamento cínico é considerada um Comportamento de Cidadania Organizacional. Foi usada a mesma escala de resposta de Likert de cinco pontos da Liderança Autêntica, a qual vai desde: “*1-Nunca*” até “*5- Frequentemente, senão sempre*”. A fidelidade do instrumento na versão de Werbel, et al. (2011) representa $\alpha=,89$ para as três dimensões, o que constitui uma boa consistência interna (Maroco, 2011, citado por Mota, 2013, p. 14).

2.5 - DEFINIÇÃO DO UNIVERSO

A população inquirida é constituída pelos trabalhadores de uma Câmara Municipal situada numa cidade histórica do Barlavento Algarvio. O Município possui um total de 698 trabalhadores pertencentes aos quadros da Autarquia, tendo sido somente ao pessoal não operário que o questionário foi apresentado, ou seja, aos assistentes operacionais que exercem funções na área do operariado, bem como aqueles cujas tarefas são exercidas no exterior dos edifícios camarários, não foram inquiridos.

Tabela 2.1

Quadro de pessoal do Município em estudo (situação em 31/12/2013)

Carreira	Nº Total de Trabalhadores	Trabalhadores em condições de serem Inquiridos
Chefes de Divisão	11	11
Coordenadores Técnicos (Chefes de Seção)	17	17
Técnicos Superiores	101	101
Assistentes Técnicos	150	150
Carreiras Não Revistas (Fiscais Municipais, Informática, etc.)	14	6
Assistentes Operacionais	405	124
TOTAL	698	409

Fonte: Município em estudo

Dos 698 trabalhadores que integram os quadros do município, apenas 409 cumpriam os requisitos pretendidos à sua inquirição, os quais se encontram distribuídos pelas categorias profissionais descritas na 3ª coluna da Tabela 2.1.

2.6 - AMOSTRA

Do universo dos 409 trabalhadores do Município em estudo foram obtidos 210 questionários válidos, o que corresponde a uma taxa de resposta em função do número de trabalhadores em condições de participarem no estudo, cerca de 51,34%, onde a análise irá incidir.

A amostra é constituída por indivíduos heterogéneos, sendo composta maioritariamente por mulheres, correspondendo estas a 65,71% dos respondentes. A média das idades dos inquiridos compreende-se nos 40,8 anos, sendo que a idade maior situa-se nos 64 anos e a menor nos 25 anos, (*DP*: 8,27). A média de antiguidade é de 13,58, em que o trabalhador mais antigo do município tem 34 anos de tempo de serviço e o mais novo tem apenas 2 anos (*DP*: 7,89). A maioria dos trabalhadores inquiridos possui o ensino secundário ocupando 77 dos respondentes (37%), seguindo-se com um valor muito aproximado os titulares da licenciatura, com 74 inquiridos (35%). Não obstante, com um valor percentual

de 10% encontramos um número significativo de respondentes que afirma ter o mestrado ($n=20$). No que respeita ao estado civil cerca de 72% dos inquiridos são casados ou vivem em união de facto ($n=151$), seguindo-se dos solteiros/separados ou divorciados com 27% ($n=56$) e por último, 1% ($n=3$) enquadram o estado civil de Viúvo.

Perscrutado o nível hierárquico dos investigados, verifica-se que 13% da amostra ($n=27$) exercem funções a nível dos dirigentes e chefias intermédias, sendo que os restantes inquiridos integram o nível hierárquico de colaborador (87%; $n=183$).

2.7 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para obter a autorização da aplicação do instrumento de recolha de dados, aos trabalhadores do Município selecionado como campo de estudo, foi requerida a competente autorização à digníssima Presidente do atual executivo camarário, tendo a mesma sido objeto de deferimento formal para a sua execução (Apêndice I).

Conforme anteriormente referido, a pesquisa levada a cabo pretendeu verificar se existia uma relação direta entre o estilo de liderança autêntica das chefias intermédias (Diretores de Departamento, Chefes de Divisão e Coordenadores Técnicos) e os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores liderados, bem como, se as dimensões da liderança autêntica prediziam significativamente os comportamentos de cidadania organizacional. Para o efeito procedeu-se à preparação dos questionários colocando cada um deles dentro de um envelope, juntamente com uma folha de apresentação. Foi igualmente anexado mais um envelope em branco para que os inquiridos colocassem o seu inquérito respondido e seguidamente o fechassem, mantendo desta forma o seu total anonimato (Apêndice II e III).

Os trabalhadores do Município em estudo encontram-se distribuídos por vários serviços e pelos diversos departamentos e divisões existentes na instituição, englobando ao todo três edifícios localizados próximos uns dos outros. Para a aplicação dos questionários aos

diferentes colaboradores dirigimo-nos junto dos vários serviços, secções, divisões e departamentos dando conhecimento a cada responsável dos mesmos, acerca da pesquisa que se pretendia realizar, bem como da prévia autorização formal concedida pela Presidente da Câmara, solicitando verbalmente em conjunto a colaboração dos inquiridos. Desta forma, pretendeu-se minimizar os sentimentos de desconfiança e suspeição relativamente à investigação, nomeadamente o receio dos inquiridos de serem identificados, tentando por sua vez favorecer a taxa de resposta. Foi-lhes ainda pedido que respondessem com sinceridade e a máxima brevidade possível, sendo que, os questionários foram entregues aos inquiridos em quantidade suficiente e proporcionalmente na medida que se verificava a sua recetividade.

Dos diversos serviços contactados, a maioria mostrou-se recetivo em colaborar com o estudo, tendo e apesar do número de trabalhadores em condições de serem inquiridos ser superior, sido apenas distribuídos 320 questionários, dos quais foram rececionados 210 válidos, o que corresponde a uma taxa de retorno de 66%. Não foram considerados 12 dos questionários entregues por se encontrarem incompletos. Os restantes questionários disponibilizados nunca chegaram a ser devolvidos, alegando os pretensos inquiridos excesso de trabalho, falta de tempo, entre outros motivos.

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

As escalas usadas no presente estudo já foram previamente validadas pelos seus autores, ou seja, foram submetidas à análise fatorial exploratória, motivo pelo qual, não se analisou a dimensionalidade dos fatores, assumindo-se os valores pelos mesmos propostos. Com efeito, procedeu-se a uma concisa análise estatística dos testes a que recorreremos para medir e correlacionar a Liderança Autêntica, bem como os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Conforme se poderá observar nas Tabelas seguintes foram calculadas para o objetivo 1 as medidas de dispersão: médias; desvios-padrão; assimetria e curtose de todas as dimensões dos constructos em análise. Foram ainda analisadas se existiam diferenças significativas entre a LA e os CCO em função das variáveis profissionais, bem como a associação entre as variáveis demográficas. Para o efeito foi realizada uma prova *test-t student* para as variáveis com dois níveis de variabilidade e uma análise ANOVA com post-hoc tukey para as restantes.

Para o objetivo 2 (hipótese 1) foram calculados os coeficientes de Pearson entre as quatro dimensões da LA e as três dos CCO. Para o 3º objetivo (hipótese 2) foram calculados os modelos de regressão linear, com os constructos LA e CCO.

Com o intuito de avaliar a fiabilidade das escalas usadas nos dois tipos de constructos, foram calculados os coeficientes de Alpha de Cronbach, cujos valores para cada dimensão, quer da LA, quer dos CCO revelaram-se na maior parte dos casos muito satisfatórios ($LA=,936$; $CCO=,768$), para o mínimo de 0,6 proposto por Nunnally (1978), os quais se encontram representados na Tabela 3.1. Para efeitos comparativos, foram ainda colocados na referida tabela os valores de fiabilidade das escalas originais.

Tabela 3.1

Consistências internas dos constructos da Liderança Autêntica e Comportamentos de Cidadania Organizacional (N=210)

Dimensões dos constructos da Liderança Autêntica	Nº de Itens	Alphas deste estudo	Alphas das escalas originais
Transparência Relacional	5	,854	,87
Perspetiva Moral e Ética	4	,779	,76
Processamento Equilibrado	3	,756	,81
Autoconsciência	4	,841	,92
LA – Total	16	,936	a)

Dimensões dos constructos dos Comportamentos de Cidadania Organizacional	Nº de Itens	Alphas deste estudo	Alphas das escalas originais
Comportamento Altruísta	10	,780	,89
Comportamento Cívico	10	,601	,89
Comportamento Cínico	5	,571	,89
CCO – Total	25	,768	a)

a) Valor não divulgado no artigo

Fonte: Própria. Os valores das escalas originais foram construídos a partir de Walumbwa et al. (2008a) e Timóteo (2013).

3.1.1 – Resultados do Objetivo 1

O primeiro objetivo deste estudo pretendeu saber se as dimensões da Liderança Autêntica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional estão relacionados em função das variáveis profissionais. Prevê-se portanto que existam diferenças significativas nas variáveis profissionais, nomeadamente nas variáveis Antiguidade e Habilitações Literárias.

Para o efeito, apresentamos na tabela seguinte, a análise estatística descritiva dos testes realizados para medir os níveis de LA e dos CCO.

Tabela 3.2

Estatísticas descritivas para as variáveis LA e CCO

	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
Liderança Autêntica (total)	3,419	,737	-,625	,502	1	5
LA – Transparência Relacional	3,567	,807	-,559	,323	1	5
LA - Moral	3,451	,778	-,354	-,090	1	5
LA–Processamento Equilibrado	3,298	,886	-,492	-,168	1	5
LA - Autoconsciência	3,292	,858	-,561	,212	1	5
Comportamentos de Cidadania Organizacional (total)	3,701	,338	,343	,212	2	5
CCO - Altruísta	4,049	,529	-,218	-,661	2	5
CCO - Cívico	4,041	,356	,109	-,426	3	5
CCO - Cínico	2,327	,579	,201	,110	1	4

Observada a tabela acima representada e considerando a amplitude da escala disponibilizada aos inquiridos (1-5), verifica-se que todas as dimensões, quer da LA, quer dos CCO evidenciam valores médios positivos iguais ou superiores a 3, à exceção da dimensão relativa ao comportamento cínico que apresentou um valor de 2,33. Atendendo a que a maioria das médias atingiu valores superiores a 3, isto significa que a generalidade dos inquiridos afirma que “*por vezes*” ou “*frequentemente*” tem uma boa perceção da Liderança Autêntica e possuem bons Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Analizadas as questões que remetem para a avaliação das dimensões da Liderança Autêntica observa-se que as médias positivas são semelhantes, com variações entre os 3,30 e os 3,57, sendo na Transparência Relacional ($M=3,57$; $DP=0,81$) e Perspetiva Moral ($M=3,45$; $DP=0,78$) que os liderados evidenciam uma perceção maior da Liderança Autêntica. Desta forma podemos concluir que houve alguma uniformidade nas respostas, bem como, que os trabalhadores do Município em estudo reconhecem nos seus líderes determinadas características inerentes ao estilo de Liderança Autêntica.

Relativamente às médias obtidas no constructo dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, as questões que mais os evidenciam são o Comportamento Altruísta, que obteve a melhor média com 4,05, ($DP=0,53$) seguido do Comportamento Cívico com um valor médio elevado muito próximo do anterior ($M=4,04$; $DP=0,36$). Já o Comportamento

Cínico apresenta o resultado oposto com a média mais baixa ($M=2,33$; $DP=0,60$). As médias mais elevadas, observadas nos comportamentos Altruísta e Cívico poderão indicar que os trabalhadores autárquicos estão diretamente vocacionados a auxiliar colegas ou outras pessoas específicas, com problemas ou tarefas organizacionalmente relevantes (altruísmo), bem como, assumem grande envolvimento, participação e preocupação na vida política da sua organização (virtude cívica).

Analisado o coeficiente de curtose constata-se que os resultados dos constructos da LA apontam para uma distribuição Platicurtica ($K > 0.263$) e para os CCO Leptocurtica ($K < 0.263$). Já a assimetria indica ter uma distribuição assimétrica negativa para a LA e ligeiramente assimétrica positiva para os CCO.

Além da estatística descritiva entre as variáveis da LA e os CCO, procedeu-se também dentro deste objetivo a algumas análises exploratórias, por forma a complementar a investigação. Assim, recorrendo aos testes *t-student* ($p\text{-valor} < 0,05$) para variáveis independentes com dois níveis de variabilidade e análise ANOVA com post-hoc tukey, pretendeu-se conhecer as eventuais diferenças entre a perceção da LA e dos CCO, em função das variáveis profissionais, bem como, adicionalmente fora do objetivo, com as variáveis demográficas. Para simplificar o trabalho optámos por apresentar os dados apenas com resultados estatisticamente significativos.

3.1.1.1- Variáveis Profissionais (Objetivo 1)

- ***Habilitações Literárias***

Da análise efetuada à variável Habilitações Literárias verificamos que as diferenças observadas são significativas entre alguns níveis habilitacionais, nomeadamente:

Dentro da Liderança Autêntica foram os titulares do *Ensino Secundário* que apresentaram as médias mais elevadas, seguindo-se do *Ensino Superior*, sendo na dimensão da Transparência Relacional que verificamos a melhor média em ambas as classes

habilitacionais (ES/ $M=3,72$; ES_p/ $M=3,48$). A média mais baixa registou-se na dimensão da Autoconsciência no grupo do *EB-9º ano* ($M=2,79$).

Também dentro dos CCO e apesar das médias mostrarem alguma coerência nas dimensões do Comportamento Altruísta e Comportamento Cívico, verifica-se igualmente serem os titulares do *Ensino Secundário* que apresentaram a melhor média nestas dimensões. Destaca-se a dimensão do Comportamento Altruísta no grupo do *Ensino Secundário* com a média mais elevada deste constructo ($M=4,13$). Em oposição, registámos a média mais baixa na dimensão do Comportamento Cívico, no grupo habilitacional do *Ensino Superior* ($M=2,30$).

Analisado o teste de homogeneidade (Tabela AIV.10 Apêndice IV) entre variáveis verifica-se que o *p-valor* da tabela permite-nos considerar que as variâncias subjacentes aos grupos em análise não são iguais na LA (total), na dimensão do Processamento Equilibrado ($p=,021$) da LA, bem como no Comportamento Altruísta ($p=,001$) da escala dos CCO.

Por outro lado o *p-valor* apresentado na tabela Anova leva-nos à rejeição da hipótese da igualdade das médias, ao nível de significância de 0,05, concluindo-se que existem comportamentos distintos no que diz respeito às quatro dimensões da LA, assim como na dimensão do Comportamento Altruísta ($p=,017$) dos CCO (tabela AIV.10 do Apêndice IV).

Os resultados obtidos na matriz de comparações múltiplas indicam que existem diferenças significativas dos *p-valores* inferiores a 0,05, entre os diferentes pares de médias da escala da LA (total), nos níveis habilitacionais do *EB-9º ano/Ensino Secundário* ($p=,017$) e *Ensino Secundário/Ensino Superior* ($p=,009$). A dimensão da Transparência Relacional também apresentou diferenças significativas nos níveis habilitacionais do *Ensino Secundário* e *EB - 9º ano* ($p=,013$). Encontramos ainda diferenças significativas entre os diferentes pares de médias das dimensões Perspetiva Moral, nos níveis do *Ensino Secundário* e *Ensino Superior* ($p=,023$), bem como na Autoconsciência, entre os níveis do *Ensino Secundário* e o *Ensino Básico-9º ano* ($p=,015$) e *Ensino Secundário* e *Ensino Superior* ($p=,001$). Dentro da escala dos CCO encontramos apenas diferenças significativas entre os pares de médias da

dimensão do Comportamento Altruísta, nos níveis habilitacionais de *EB- 9º ano* e o *Ensino Secundário* ($p=,022$).

- ***Antiguidade***

Os resultados observados no ANOVA (Tabela AIV.12 do Apêndice IV) indicam que não há diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis Antiguidade e a percepção dos constructos LA e CCO, sendo que as médias nos dois constructos apresentam alguma homogeneidade, variando da mais baixa no caso da LA com 3,37 a 3,66 e 3,67 a 4,19 para os CCO, à exceção do Comportamento Cínico que apresentou médias de 2,24 a 2,60. Dentro desta dimensão o grupo que apresentou a melhor média foi dos *26 a 34 anos* ($M=2,60$). Contudo, o escalão que exibiu melhores resultados na percepção de LA foi o grupo dos *16-25 anos* em todas as suas dimensões, à exceção do Processamento Equilibrado no grupo dos *2-5 anos* ($M=3,37$). Destacamos dentro da LA a média mais elevada no grupo dos *16 - 25 anos* na dimensão da Transparência Relacional ($M=3,67$). Já nos CCO a melhor média registada foi na dimensão do Comportamento Altruísta, no grupo dos *2 - 5 anos*.

Analisado o teste de homogeneidade entre variáveis verifica-se que o *p-valor* da tabela permite-nos considerar que as variâncias subjacentes aos grupos em análise não são iguais na LA na sua dimensão da Perspetiva Moral ($p=,033$), bem como na escala dos CCO (total) com um $p=,017$ e ainda na sua dimensão do Comportamento Altruísta ($p=,001$).

De salientar, que no sentido de agilizar o processo de análise optámos por criar uma nova variável *Idade em Escalões*, com quatro escalões diferentes, com uma variação no primeiro de cinco anos entre eles e nos seguintes de dez anos, sendo que, o primeiro corresponde dos “*0 aos 5 anos*” e o último dos “*26 aos 35 anos*”.

- ***Categoria Profissional***

Atentos os valores obtidos e respetiva significância no teste Anova, verificamos que dos dois constructos apenas a dimensão da Autoconsciência da LA apresenta valores

estatisticamente significativos ($p=,003$). Relativamente às médias, os dois constructos apresentam alguma homogeneidade ente si, à exceção do grupo *Técnico Superior*, o qual obteve a média mais baixa tanto na dimensão da Autoconsciência ($M=2,96$) da LA, como na dimensão do Comportamento Cívico dos CCO ($M=2,24$). Dentro da LA as melhores médias encontradas foram nas categorias profissionais do *Assistente Operacional* ($M=3,70$) e *Técnico Indiferenciado* ($M=3,61$) da dimensão da Transparência Relacional. Foram também encontradas diferenças significativas na dimensão da Autoconsciência entre os grupos *Técnico Indiferenciado* e *Técnico Superior* com um $p=,004$, bem como nos grupos *Técnico Superior* e *Assistente Operacional* ($p=,017$). Já nos CCO a melhor média encontrada foi na dimensão do Comportamento Altruísta nos mesmos grupos de categorias, onde o *Assistente Operacional* se destacou com uma $M=4,09$ e o Técnico Indiferenciado com $M=4,08$. Será importante evidenciar que na dimensão do Comportamento Cívico destacou-se o grupo do *Técnico Superior* com uma $M=4,07$.

Analisado o teste de homogeneidade (Tabela AIV.11 Apêndice IV) entre variáveis verifica-se que o p -valor da tabela permite-nos considerar que as variâncias subjacentes aos grupos em análise não são iguais nos CCO, na sua dimensão do Comportamento Altruísta ($p=,014$).

Relativamente aos constructos de CCO não se verificam quaisquer diferenças significativas, sendo que, neste constructo foi o *Técnico Indiferenciado* que evidenciou maior perceção de CCO ($M=3,73$).

- ***Nível Hierárquico***

Foram analisados quanto à sua diferença estatística, através do test-*t student* ($p<0,05$), os constructos da Liderança Autêntica e dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, em função da variável *Nível Hierárquico* dos colaboradores. Os resultados do teste de Levene para a igualdade de variâncias indicam-nos que não há diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis *Nível Hierárquico* e a perceção dos CCO. Também dentro da LA e depois de se verificar a igualdade de variâncias, tomando por base o resultado obtido no teste de Levene, em especial nas dimensões Processamento Equilibrado

($p=,037$; $p\text{-value}=,914$) e Autoconsciência ($p=,025$; $p\text{-value}=,912$), não se rejeita a hipótese nula, podendo-se afirmar que dentro deste constructo não foram encontradas diferenças significativas nos dois grupos em análise (Tabela AIV.16).

As médias entre os dois constructos apresentam alguma homogeneidade entre si, variando no caso da LA de $M=3,284$, como a média mais baixa para o grupo hierárquico da *chefia* na dimensão do Processamento Equilibrado, até $M=3,585$ como a média mais alta do mesmo grupo profissional, na dimensão da Transparência Relacional. Já para os CCO registamos a melhor média no grupo dos *colaboradores*, nas dimensões do Comportamento Altruísta ($M=4,062$) e Comportamento Cívico ($M=4,048$), tendo a média mais baixa sido encontrada no grupo *chefia* na dimensão do Comportamento Cínico ($M=2,214$).

3.1.1.2 - Variáveis Demográficas

Ainda que não seja central neste estudo, e conforme referido, procedeu-se adicionalmente à análise das variáveis demográficas (Idade, Género e Estado Civil) com os constructos em estudo (Liderança Autêntica e Comportamentos de Cidadania Organizacional), no sentido de verificar se existiam diferenças significativas entres os mesmos. Para o efeito, calculou-se à semelhança do que aconteceu para as variáveis profissionais, uma análise ANOVA, com post-hoc tukey e o Test *t student* para as variáveis com dois níveis.

- ***Idade do Trabalhador***

Depois de analisados os valores obtidos nas médias, desvios padrão e respetiva significância através do teste ANOVA (Tabela AIV.13 do Apêndice IV), constatou-se não haver diferenças estatisticamente significativas na LA. Destaca-se neste constructo o grupo cujas idades se situam nos *25 a 35 anos* com as médias mais elevadas em quase todas as suas dimensões, à exceção da Transparência Relacional, onde encontramos a média mais elevada dentro da LA, mas no grupo dos *56 aos 65 anos* ($M=3,816$).

Relativamente aos CCO e depois de observado o teste Anova, verificamos que dentro deste constructo também não existem diferenças significativas nos grupos em análise. A média mais elevada observa-se no escalão dos 25 aos 35 anos ($M=4,14$), sendo igualmente este grupo que apresentou a média mais baixa na dimensão do Comportamento Cínico ($M=2,23$).

Analisado o teste de homogeneidade entre variáveis (Tabela AIV.13 do Apêndice IV), constata-se que o *p-valor* da tabela nos permite considerar que as variâncias subjacentes aos grupos em análise não são iguais dentro LA, nas suas dimensões da Transparência Relacional ($p=,034$), Processamento Equilibrado ($p=,003$) e Autoconsciência ($p=,038$), bem como na LA-total ($p=,017$).

Para que a análise resultasse de mais fácil leitura, optámos analogamente ao que aconteceu com a variável Antiguidade, por criar uma nova variável (Idade em Classes Etárias) recodificando-a e dividindo-a em quatro escalões diferentes, os quais variam entre os 25 anos num primeiro escalão e até os 65 anos no último escalão. As variações entre as classes são de dez anos.

- ***Género***

Esta variável foi analisada quanto à sua diferença estatística através do *test-t student* ($p<0,05$), dos constructos da Liderança Autêntica e dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, em função do Género dos colaboradores. Os dados constantes do teste de Levene para a igualdade de variâncias (Tabela AIV.15 do Apêndice IV), indicam-nos que na Liderança Autêntica, após rejeitadas as hipóteses nulas de igualdade das médias nos dois grupos em análise e no que concerne às dimensões Processamento Equilibrado ($p=,048$) e Autoconsciência ($p=,000$), bem como na LA-total ($p=,020$), que existem diferenças estatisticamente significativas quanto ao seu género. Igualmente dentro dos CCO e atentos à igualdade de variâncias neste constructo, rejeita-se a hipótese nula na dimensão do Comportamento Altruísta ($p=,001$) e nos CCO-Total ($p=,006$), podendo concluir-se que estas médias nos dois grupos em análise são significativamente diferentes.

Relativamente às médias observadas, destaca-se o grupo do género *Feminino*, o qual obteve as médias mais elevadas em todas as dimensões dos dois constructos, sendo que, na LA a média mais alta foi encontrada na dimensão da Transparência Relacional no género *Feminino* ($M=3,633$) e a mais baixa na dimensão da Autoconsciência no género *Masculino* ($M=3,003$). Nos CCO a média mais elevada foi registada também no género *Feminino* ($M=4,136$), da dimensão do Comportamento Altruísta e a mais baixa no género *Masculino* ($M=2,233$), na dimensão do Comportamento Cínico.

- ***Estado Civil***

Por fim, explorada a variável demográfica Estado Civil e depois de observados os resultados obtidos na análise ANOVA e respetiva significância, bem como, o teste de homogeneidade entre variáveis (Tabela AIV.14 do Apêndice IV), facilmente concluímos que apenas existem diferenças estatisticamente significativas na dimensão do Comportamento Cívico dos CCO ($p=,039$) e que as variâncias subjacentes aos grupos em análise não são iguais também nesta dimensão do constructo ($p=,045$). Igualmente no Comportamento Cívico, verificamos através da tabela de comparações múltiplas, que existem diferenças estatisticamente expressivas entre os grupos *Casado-UF* e *Viúvo* ($p=,038$), assim como entre *Solteiro-Sep./Div.* e *Viúvo* ($p=,029$). As médias na LA apresentaram relativa homogeneidade, destacando-se os grupos dos *Viúvos* ($M=3,93$) e *Casados-U.F.* ($M=3,57$), na dimensão da Transparência Relacional, os quais se destacaram com a média mais elevada dentro deste constructo. Atendendo a que a amostra no grupo dos *Viúvos* foi apenas de $n=3$, entendemos simplesmente considerar como média mais elevada a obtida no grupo dos *Casados/UF*.

Dentro dos CCO, a média mais elevada foi encontrada no grupo *Solteiro-Separado* ($M=4,069$) da dimensão do Comportamento Cívico e na dimensão do Comportamento Altruísta no grupo *Casado-U.F.* ($M=4,065$). Já a média mais baixa foi observada no grupo *Casado-U.F.* ($M=2,267$) da dimensão do Comportamento Cínico.

Cumprida a análise dos dados a partir da ANOVA e do *Test-t Student* para amostras independentes, podemos concluir que existem diferenças estatisticamente significativas nas variáveis profissionais Habilitações Literárias, na perceção da LA e dos CCO e na perceção

da LA da variável Categoria Profissional. De salientar que, e contrariamente ao espectável, a variável Antiguidade não apresentou diferenças significativas nos dois constructos. No que se refere às variáveis demográficas, encontramos diferenças estatisticamente significativas na LA na variável Género e nos CCO na variável Estado Civil.

3.1.2 – Resultados do Objetivo 2 – Hipóteses 1

O objetivo 2 pretendia analisar as relações entre a liderança autêntica e os comportamentos de cidadania organizacional. Nesse sentido a primeira Hipótese previa que existisse uma relação direta entre aquelas duas variáveis.

Para medir o grau de correlação entre as variáveis foi calculado o coeficiente de Correlação de Pearson, conforme se encontra retratado na Tabela 3.3.

Tabela 3.3

Matriz correlacional das escalas da LA e CCO

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8
1 – Total Liderança Autentica	--							
2 - LA - Transparência Relacional	,928**	--						
3 - LA - Perspetiva Moral	,859**	,755**	--					
4 - LA - Processamento Equilibrado	,914**	,801**	,737**	--				
5 - LA -Autoconsciência	,860**	,710**	,590**	,759**	--			
6 - CCO -Total	,109	,069	,185**	,092	,055	--		
7 – CCO - Comportam. Altruísta	,227**	,135	,279**	,202**	,212**	,838**	--	
8 – CCO - Comportam. Cívico	-,017	-,023	,057	-,044	-,049	,748**	,432**	--
9 - CCO – Comportam. Cínico	-,076	-,018	-,040	-,046	-,167*	,462**	,082	,159*

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

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

Analisado o conteúdo da matriz de correlação (Tabela 3.3) podemos verificar que os dados sugerem existir fracas ou muito fracas correlações positivas entre as dimensões da Liderança Autêntica, considerando as percepções dos liderados e as dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Destaca-se sobretudo, a variável da dimensão do Comportamento Altruísta, a qual apesar de demonstrar possuir um baixo grau de linearidade positiva e uma baixa covariância, ainda assim, podemos afirmar que para um $p < 0,01$ esta se correlaciona positivamente com todas as dimensões da LA, à exceção da Transparência Relacional.

A tabela 3.3. acima representada, espelha a relação entre si das quatro dimensões da Liderança Autêntica, onde podemos constatar que todas se encontram positivamente bem relacionadas, nomeadamente nas componentes Transparência Relacional com o Processamento Equilibrado ($p = ,801$). Relativamente às três dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional apresentaram um nível de correlação entre si bastante mais fraco em todas as suas modalidades, salientando-se o Comportamento Altruísta e o Comportamento Cívico como as mais bem correlacionados, com um $p = ,432$.

Desta forma, os dados sugerem que a maioria das dimensões da escala da Liderança Autêntica se correlacionam influentemente entre si, variando de moderado a forte e apenas se relacionam de forma fraca com a dimensão Comportamento Altruísta, da escala do Comportamento de Cidadania Organizacional. Não foram encontradas correlações existentes entre as quatro dimensões da LA e a dimensão do Comportamento Cívico dos CCO. Já o Comportamento Cívico apresentou uma fraca correlação negativa ($- ,167$, para um $p < 0,05$) com a Autoconsciência da LA.

Em suma, podemos concluir que as relações observadas apenas confirmam parcialmente a hipótese formulada dentro do 2º objetivo de estudo, na dimensão do Altruísmo, ou seja, existe efetivamente uma relação fraca a muito fraca entre os constructos da Liderança Autêntica com os dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Neste sentido, apesar dos baixos resultados obtidos, pode ainda assim considerar-se que o instrumento usado se mostrou válido e fidedigno para a aplicação no presente estudo.

3.1.3 – Resultados do Objetivo 3 – Hipótese 2

O objetivo 3 procurou saber qual o papel preditor das quatro dimensões da liderança autêntica sobre os três tipos de dimensão de comportamentos de cidadania organizacional. Neste seguimento, a Hipótese 2 acreditava que as dimensões da liderança autêntica predissessem positiva e significativamente os comportamentos de cidadania organizacional. Mais concretamente, quanto maior fosse a perceção de Liderança Autêntica maior seriam os Comportamentos de Cidadania Organizacional dos colaboradores liderados.

Para testar a segunda hipótese formulada recorreu-se à utilização da equação da análise de regressão linear múltipla, no sentido de prever o comportamento de uma variável dependente, a partir de outras variáveis independentes, onde as três dimensões dos CCO se apresentam como variáveis dependentes e para cada um destes três modelos figuram as quatro dimensões da Liderança Autêntica, como variáveis independentes. Dentro da mesma análise foram ainda solicitados os testes correlacionais, Durbin-Watson e de Colinearidade e Multicolinearidade. A regressão foi executada pelo método Enter.

Tabela 3.4

Regressão linear multivariada das Variáveis da Liderança Autentica (ALQR) na dimensão Comportamento Altruísta da variável CCO (n=210)

	β	T	p	$Beta$	T	VIF
Liderança Autentica (Total)	---	---	---	---	---	---
LA - Transparência Relacional	-,197*	-2,413	,017*	-,301	,280	3,576
LA - Perspetiva Moral	,259*	3,567	,000*	,381	,381	2,627
LA - Processamento Equilibrado	,013	,170	,866	,022	,256	2,539
LA - Autoconsciência	,114	1,752	,081	,184	,394	2,539
$R = ,330^a$ $R^2 = ,109$ $adj R^2 = ,092$						
$F = 6,277$ $d = 2,15$ $p = ,000$						

* $P < 0,05$

a. Predictors: (Constant), LAAutocons, LAMoral, LATR, LAPEquil

b. Dependent Variable: CCOAltruista

Os resultados obtidos na tabela de correlações bivariadas (Tabela 3.4) cujas informações se referem ao relacionamento entre as variáveis que entraram no modelo de análise, mostram que as variáveis independentes apresentam uma forte a boa correlação positiva entre si, destacando-se o Processamento Equilibrado que dentro das variáveis independentes foi a dimensão que melhor se correlacionou com todas as outras dimensões da LA, incluindo a LA (total). A dimensão Comportamento Altruísta da variável CCO apresenta significância estatística com todas as dimensões da Liderança Autêntica, apesar do peso da relação ser fraco e muito fraco no caso da Transparência Relacional. Destaca-se a Dimensão da Perspetiva Moral da escala da LA, a qual, apesar da fraca relação positiva, apresentou de entre as quatro a melhor relação com a variável dependente do comportamento altruísta ($P=,279$), tendo igualmente entre si uma influência significativa ($p=,000$).

Estes resultados sugerem que os coeficientes da regressão múltipla apresentam baixo poder preditivo dos escores da Variável Dependente do Comportamento Altruísta.

Verifica-se através dos resultados obtidos no coeficiente de determinação ($R^2=,109$), o qual serve para quantificar a proporção de variabilidade total da variável dependente, que as variáveis independentes da LA somente explicam cerca de 10,9% da variabilidade dos escores dos participantes, na variável dependente da dimensão do altruísmo. Os restantes 89,1% não são explicados pelas variáveis do modelos, podendo ter o seu poder explicativo por outros fatores não medidos. A análise da Independência dos resíduos, feita através do teste de Durbin-Watson ($d=2,15$) indica que não há entre os mesmos autocorrelações, sendo os erros independentes. Neste caso, podemos prosseguir com o estudo, pois todos os pressupostos estão garantidos.

No sentido de apurar se as variáveis independentes são capazes de prever com êxito a variabilidade da variável dependente, procedemos dentro deste ponto à análise dos resultados obtidos no teste Anova. Com uma estatística de $F=6,277$ e uma significância inferior a ,001 ($p=,000$), verifica-se indicarem os resultados que o modelo estudado em todas as variáveis é bastante significativo. O nível de significância indica ainda a rejeição da hipótese nula, já que é muito pouco provável que os coeficientes de regressão obtidos por meio da Regressão Múltipla se devam ao acaso.

Igualmente da mesma forma, o fator de inflação de variância (VIF) é recíproco com os da Tolerância. Da observação feita à Tabela 3.4, acima representada, podemos concluir com segurança que não existe multicolinearidade entre as variáveis predictoras, uma vez que o $VIF < 10$.

Da análise feita aos valores dos coeficientes estimados e sua respectiva significância, extraem-se as seguintes conclusões:

- O comportamento altruísta é influenciado positivamente pela dimensão da Perspetiva Moral, sendo também estatisticamente bastante significativo, apesar do peso da relação ser fraco ($B=,259; p=,000$);
- Igualmente com significância estatística encontramos a dimensão da Transparência Relacional a qual influencia o comportamento altruísta mas de forma negativa ($B=,197; p=,017$);
- As restantes variáveis da LA não mostraram influência significativa no comportamento altruísta.

Tabela 3.5 - Regressão linear multivariada das Variáveis da Liderança Autentica (ALQR) na dimensão Comportamento Cínico da variável CCO (n=210)

	β	t	p	$Beta$	T	VIF
Liderança Autentica (Total)	---	---	---	---	---	---
LA - Transparência Relacional	,127	1,378	,170	,177	,280	3,576
LA - Perspetiva Moral	-,040	-,493	,622	-,054	,381	2,627
LA - Processamento Equilibrado	,077	,882	,379	,119	,256	3,908
LA - Autoconsciência	-,237*	-3,238	,001*	-,351	,394	2,539
<hr/>						
$R = ,228^a$	$R^2 = ,052$	$adj R^2 = ,034$				
$F = 2,822$	$d = 1,561$	$p = ,026$				

* $P < 0,05$

a. Predictors: (Constant), LAAutocons, LAMoral, LATR, LAPEquil

b. Dependent Variable: CCOcínico

Observada a tabela de correlações bivariadas (Tabela 3.5) verifica-se que as variáveis independentes apresentam uma muito fraca relação negativa entre si, sem significância estatística em quase todas as dimensões da LA, à exceção da dimensão Autoconsciência. Podemos inferir através da referida matriz, que a dimensão da Autoconsciência ($\beta=-,237$; $p=,001$) da escala da LA prediz de forma significativa e negativa a dimensão do Comportamento Cínico, apesar do peso da relação ser muito fraco. Será importante salientar o facto de a ausência de comportamentos cínicos ser considerada como comportamentos de cidadania organizacional.

Relativamente à análise de regressão linear multivariada da dimensão Comportamento Cívico, optámos por não apresentar aqui os resultados, uma vez que estes não se mostraram estatisticamente significativos em nenhuma das dimensões da Liderança Autêntica, (Tabela AIV.17 do Apêndice IV).

Em face do exposto e atendendo à fraca ou inexistente relação obtida confirma-se também parcialmente a 2ª hipótese.

Desta forma, cumprida a análise dos dados, apresenta-se o quadro resumo acerca da validação das hipóteses (Quadro 4).

Tabela 3.6

Resumo: Validação das Hipóteses

Hipóteses	Validação das Hipóteses
H1 - Existe uma relação direta entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional;	Parcialmente Validada. Confirmada apenas na Dimensão do Altruísmo dos CCO, com as dimensões: P. Moral; Proc. Equilibrado e Autoconsciência, da LA.
H2 - As dimensões da liderança autêntica predizem positiva e significativamente os comportamentos de cidadania organizacional.	Parcialmente Validada. Confirmada apenas na Dimensão do Altruísmo da escala dos CCO.

Fonte: Própria

Os resultados descritos anteriormente encontram-se esquematizados no modelo proposto (Figura 3).

Assim,

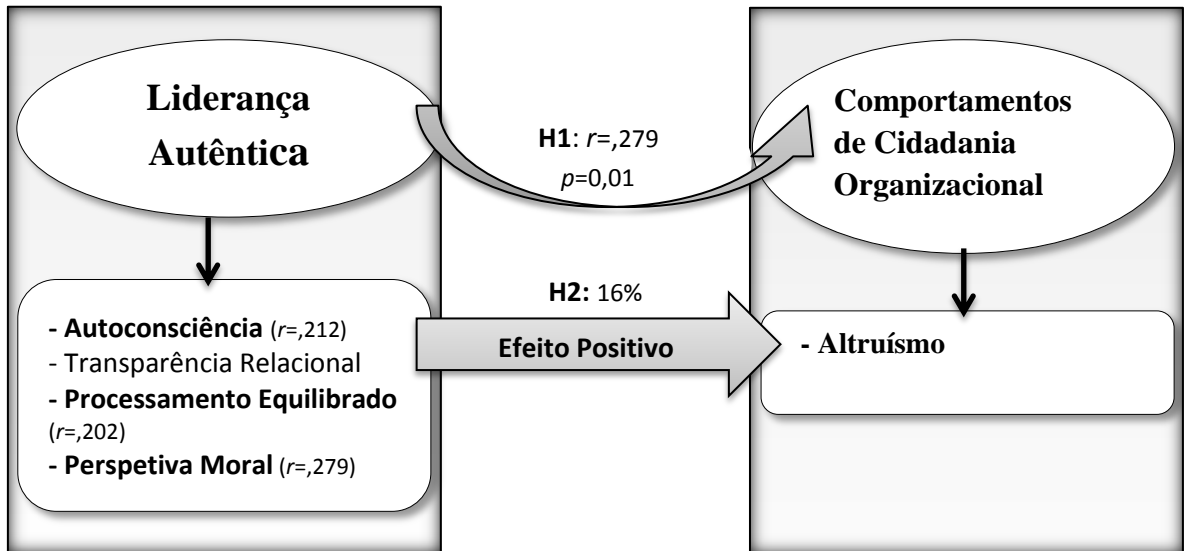


Figura 3.1 – Resultados obtidos no modelo de Pesquisa.

Fonte: Própria

3.2 – Discussão dos Resultados

O objetivo geral deste estudo consistiu em compreender, através da recolha de respostas de 210 profissionais, se na entidade municipal, objeto da presente investigação, com especificidades muito peculiares, onde a própria conjuntura político-legal pode estabelecer limitações à liderança, a existência de uma relação direta entre os constructos em análise, desenvolvendo desta forma nos colaboradores, através dos seus líderes intermédios, comportamentos de cidadania organizacional, bem como, qual o papel preditor da Liderança Autêntica nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Após uma revisão de literatura e depois de validadas as qualidades métricas das escalas utilizadas, delineamos três objetivos e colocámos duas hipóteses de estudo.

Considerando que da literatura resulta, que a perceção de uma Liderança Autêntica está relacionada direta e positivamente com os Comportamentos de Cidadania Organizacional dos trabalhadores, e, sendo ainda escassos os estudos sobre estas temáticas, aplicados ao contexto das Autarquias Locais, considerou-se pertinente desenvolvê-la.

Com efeito, objetiva-se neste ponto discutir os resultados obtidos na presente investigação, comparando-os com o que a bibliografia exposta no Capítulo 1 sugere.

Assim, começaremos por tirar as primeiras conclusões através da análise descritiva das variáveis em estudo.

Atentos aos valores das médias, verifica-se que a conceção de Liderança Autêntica apresenta alguma convergência na dimensão da Transparência Relacional, a qual evidenciou os valores médios mais elevados seguida da Perspetiva Moral. Tomando por base a perceção dos respondentes, verificamos que estes resultados indicam que os líderes estudados possuem uma grande orientação nessas duas dimensionalidades. Por outro lado, tendo em consideração o quadro teórico proposto por alguns autores, podemos presumir que cada um dos líderes envolvidos no Município em estudo demonstra com frequência o seu “*eu autêntico*” aos outros. Percebemos desta forma uma visão onde líderes expressam pensamentos, opiniões e sentimentos verdadeiros, contribuindo para um dos fatores

essenciais da eficácia no papel do líder. Percecionamos ainda que os líderes autênticos evidenciam uma forma de autorregulação guiada por padrões e valores morais internos, em oposição às impostas pelas pressões organizacionais ou pela sociedade, sendo que os seus valores resultam da tomada de decisões (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa, et al., 2008a).

Considerando os resultados obtidos dentro da escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, percebe-se que estes apontam para valores médios elevados muito idênticos nas dimensões do Altruísmo e Comportamento Cívico. De acordo com os elementos extraídos nos referenciais teóricos, estes resultados sugerem que os ativos humanos executam as suas atividades profissionais de um modo que ultrapassa o formalmente esperado. Neste âmbito, percecionamos um ambiente de ajuda, onde, em espírito altruísta os colaboradores encorajam os colegas psicologicamente mais fragilizados, auxiliando outros que tenham problemas organizacionais relevantes. Fazendo uma analogia entre os componentes teóricos e as médias obtidas no Comportamento Cívico, denota-se também por parte dos colaboradores uma certa virtude cívica, com um efetivo envolvimento, preocupação e participação responsável na vida política da organização (Organ, 1988; Podsakoff et al., 1990, citado por Cunha et al., 2007, p. 246; Mackenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; Rego & Cunha, 2004; Timóteo, 2013).

Já a dimensão do Comportamento Cívico e em oposição às restantes dos CCO, foi a que apresentou os valores médios mais baixos em todas as respostas relacionadas com a perceção deste constructo, podendo mesmo, atendendo à amplitude da escala, considerá-los negativos. O recorte destes resultados, em consonância com os elementos extraídos dos referenciais teóricos acerca do padrão comportamental desta dimensão e questionário em anexo, indicam que os colaboradores estudados, poucas vezes têm atitudes negativas para com a organização onde trabalham (Bolino, 1999). Esta situação, apesar de sugerir, não constitui um paradoxo, pois, atendendo a que este tipo de comportamentos se refere às posturas negativas dos colaboradores, há por conseguinte razões para concluir que a sua ausência é considerada como Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Em suma, verificamos que o estilo de LA evidenciado pelos Diretores de Departamento, Chefes de Divisão e Coordenadores Técnicos do Município estudado, remetem-nos sem dúvida para um estilo mais focalizado e orientado nas dimensões da Transparência Relacional e Perspetiva Moral. No entanto, torna-se evidente que também possuem alguns traços característicos de Autoconsciência e Processamento Equilibrado da Informação. No que respeita aos CCO denota-se um especial enquadramento dos colaboradores em ações extra papel, potencializando a sua conduta para o altruísmo e a virtude cívica. Podemos portanto concluir que os ativos humanos estudados revelaram uma boa conotação com as perceções de Liderança Autêntica e uma clara supremacia nos três padrões comportamentais da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Numa segunda fase deste objetivo, pretendeu-se saber se existiam diferenças nos níveis de Liderança Autêntica e nos Comportamentos de Cidadania Organizacional, em função das variáveis profissionais (Habilitações Académicas, Antiguidade, Categoria Profissional e Nível Hierárquico). As evidências oferecidas pela presente investigação permitiram-nos concluir pela existência de diferenças estatisticamente expressivas dentro da LA, nas variáveis Habilitações Académicas e de forma menos expressiva na Categoria Profissional. Já na escala dos CCO apenas encontramos representatividade estatística na variável Habilitações Académicas.

Dentro da LA os três grupos que integram a variável Habilitações Académicas obtiveram expressões estatisticamente diferentes entre os titulares do *Ensino Secundário* e os restantes dois grupos. Também no Comportamento Altruísta dos CCO este conjunto conseguiu essa mesma representatividade. Em termos de médias o grupo do *Ensino Secundário* conseguiu também superar os titulares do *Ensino Superior* e *Ensino Básico-9º ano*, em todas as dimensões das duas escalas em estudo. Podemos então afirmar que existe uma notória primazia neste grupo habilitacional em termos de perceção dos níveis de Liderança Autêntica e de Comportamentos de Cidadania Organizacional, comparativamente aos restantes.

Em virtude de se desconhecerem estudos que tenham estabelecido comparações entre os mais e os menos habilitados com as perceções de LA ou de CCO, pressupomos estarmos

perante uma situação pontual, a qual poderá ser explicada no caso da LA pelo facto da maioria destes colaboradores não exercerem qualquer cargo de chefia, logo, serem eles os melhores observadores dos comportamentos do seu líder. Por outro lado, estes resultados podem também ter poder explicativo nos estudos de Mowday, Steers e Porter (1982, citado por Nunes & Gaspar, 2014, p. 23), sobre o empenho organizacional, os quais atribuíram os fracos valores obtidos nos mais habilitados, às elevadas expectativas que os colaboradores com mais habilitações põem na organização, as quais, devido a vários fatores podem não chegar a ser satisfeitas. De certo modo, e no que se refere aos CCO, é também sabido que a fronteira entre o que engloba o conteúdo funcional e o que pode ser percebido como aquele tipo de comportamentos vai-se suavizando à medida que subimos na escala hierárquica. Ou seja, quanto mais alto é o nível hierárquico do trabalhador, menor é o rigor e a objetividade da definição das funções, não obstante os níveis de autonomia, autoridade e responsabilidade estarem bem demarcados. Neste sentido, será expectável que nos escalões hierárquicos mais baixos as perceções de CCO apareçam de forma mais acentuada do que nos mais elevados.

No que respeita à variável Categoria Profissional, a LA apresentou apenas na dimensão da Autoconsciência diferenças significativas entre o *Técnico Indiferenciado* e o *Técnico Superior*, bem como entre o *Assistente Operacional* e o *Técnico Superior*. Destes grupos profissionais foram os *Assistentes Operacionais*, seguidos dos *Técnicos Indiferenciados* que em termos de médias apresentaram maiores perceções de LA. Já nos CCO as melhores médias foram distribuídas entre as três dimensões pelos três grupos profissionais, onde o grupo dos *Assistentes Operacionais* se destacou na dimensão do Comportamento Altruísta, os *Técnicos Superiores* no Comportamento Cívico e os *Técnicos Indiferenciados* no Comportamento Cínico.

Contrariamente ao expectável, a variável Antiguidade não apresentou diferenças estatisticamente relevantes, sendo que na LA foi o grupo dos *16-25 anos* que evidenciou as melhores médias em todas as suas dimensões. Já nos CCO, para além de também não se registarem diferenças significativas, a melhor média pertenceu ao grupo dos *26-35 anos* de antiguidade. Atendendo a que os grupos que evidenciaram as médias mais elevadas nas duas escalas, enquadram-se nos que possuem mais tempo de serviço na organização,

verificamos que os resultados obtidos são consistentes com alguns estudos que defendem que os indivíduos mais velhos e mais antigos nos serviços tendem a ter maior percepção dos estilos de Liderança e de CCO, do que os colaboradores mais novos.

Nesta perspetiva, os estudos de Koberg, Boss, Goodman, Boss e Monsen (2005) sobre o sector de saúde, identificaram algumas variáveis que podem ser influenciadas pelos CCO, tais como: género, habilitações literárias, idade, antiguidade, posição na organização, amor-próprio, envolvimento e impotência, assim como por variáveis de grupo, como a confiança, eficácia do grupo e influência mútua. Fazendo o recorte da situação inferimos que de uma certa forma esta posição corrobora os nossos resultados, podendo significar que quanto maior a antiguidade do colaborador na organização, maior será a aprendizagem e compromisso com a mesma, aumentando a probabilidade de apresentar mais CCO.

Por outro lado, também Van Dyne, Graham e Dienesch (1994), sugerem que os colaboradores mais antigos na organização têm mais probabilidade de possuir relacionamentos e laços fortes com a mesma, evidenciando conseqüentemente mais CCO. Contudo nem todos os estudos são concordantes, pois na investigação de Konja, Grubic-Nesic e Lalic (2012, citado por Nunes & Gaspar, 2014, p. 22) os trabalhadores mais velhos apresentaram valores inferiores aos mais novos no que respeita ao empenho organizacional.

Fora deste objetivo, pretendemos também saber se existiam diferenças nos níveis de percepção de LA e CCO, em função das variáveis sociodemográficas (Género, Idade e Estado Civil). Observámos que os resultados apresentaram diferenças estatisticamente consideráveis dentro dos CCO, nas variáveis Género e Estado Civil do Trabalhador. Os valores das médias parecem evidenciar que a percepção de LA e CCO é maior no género *feminino* e na LA nos *Casados-U.F.*

Nos últimos anos a relação entre o género e a liderança tem sido objeto de uma crescente preocupação por parte dos investigadores, remetendo-nos para os estudos de Robbins (2004), Carli e Eagly (2012), os quais defendem a ideia de que as mulheres, contrariamente aos homens, tendem a seguir uma liderança democratizada, menos autoritária, encorajando a participação dos liderados, partilhando informação e poder, além de ambicionarem e

promoverem o autodesenvolvimento dos seus liderados. A partir do momento em que a preservação de valores como a confiança, a partilha de conhecimentos e o trabalho em equipa surgem como vantagens, as organizações começam a perceber que as mulheres poderão vir a ser líderes mais eficazes. Advogando esta linha de pensamento, Robbins (2004) e Cunha et al. (2007) referem não haver dúvidas de que pelas suas características femininas, as mulheres serão melhores líderes, pois possuem a capacidade de abarcar ao mesmo tempo diversas atividades, além de que são boas ouvintes, interessam-se e preocupam-se com os pormenores, encorajando a harmonia e o entendimento.

Esta perspetiva vem de certa forma ao encontro dos nossos resultados, pois se as mulheres devido às suas características de género poderão vir a ser melhores líderes, também saberão reconhecer nos seus superiores atitudes de Líder Autêntico.

Por outro lado, os resultados obtidos em relação ao género feminino na expressão dos CCO, parecem ter poder explicativo nas observações de Bolino e Turnley, (2003), Wayne e Cordeiro, (2003), os quais enfatizam uma maior tendência das mulheres no seu envolvimento com os comportamentos pró-sociais. Defendem que o estereótipo atribuído ao sexo feminino é consistente com as características que definem os CCO, pois são as mulheres que despendem mais tempo para expressar os seus pontos de vista, auxiliando de uma forma mais qualificada os outros, quando comparado aos homens. Os autores referem que existe uma ligação muito forte entre os comportamentos de ajuda e o género feminino.

3.2.1 – A Relação Direta entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional

Inserida no segundo objetivo deste estudo encontra-se a hipótese 1, a qual sugere a existência de uma relação direta entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. As evidências correlacionais demonstraram existir fracas ou praticamente inexistentes relações entre estes dois constructos. Destaca-se em especial a dimensão do Comportamento Altruísta da escala dos CCO com as dimensões Perspetiva Moral, Autoconsciência e Processamento Equilibrado da escala de LA. Espelhando estes

resultados, não será inoportuno pressupor que existe alguma predisposição para a liderança autêntica nas chefias intermédias do Município em estudo. Pelo que, partindo deste princípio, podemos desenhar o perfil dos nossos líderes, inferindo que estes ao exercerem alguma autenticidade ao nível da perspetiva moral, autoconsciência e processamento equilibrado, acabam por envolver os seus subordinados, fazendo com que haja um maior empenhamento organizacional e contribuindo para o desenvolvimento positivo dos seus comportamentos de ajuda.

Ao correlacionar as dimensões da LA com as dos CCO observámos que o Comportamento Cínico não se relacionava de modo significativo com nenhuma dimensão da LA, à exceção da Autoconsciência, que, embora muito fraca, apresenta ainda assim uma correlação negativa para um $p < 0,05$. Pelas características observadas na definição desta dimensão, há razões para admitir que o Comportamento Cínico dos CCO não é diretamente influenciado pelos comportamentos de liderança, pois está mais relacionado com as queixas, reclamações e atitudes negativas para com a organização. De certo modo, se analisarmos o teor das definições de cada dimensão da LA verificamos a inexistência de relação considerável entre os mesmos. Por outro lado e como refere a própria literatura, os comportamentos que se referem a atitudes negativas têm sido pouco estudados e têm recebido pouca atenção por parte dos teóricos (Podsakoff et al., 2000), logo, são poucas as evidências que possam comprovar a existência de relações entre o Comportamento Cínico e as dimensões da LA.

Porém, é inegável que a análise dos dados tornou evidente, apesar dos fracos resultados obtidos, a existência de LA nas chefias intermédias do município estudado, bem como relevantes desempenhos de cidadania organizacional. Como não poderia deixar de ser, este era aliás um dos pressupostos básicos da presente dissertação e que, de certa forma, a relação direta entre os dois constructos se encontra confirmada, mas apenas na expressão da dimensão do Comportamento Altruísta dos CCO.

Os resultados apurados no presente estudo que apresentaram algum índice de correlação, encontram suporte na ótica de Brown et al. (2005, citado por Niemeyer & Cavazotte, 2014, p. 6), os quais defendem que os líderes considerados éticos são guiados pela honestidade e

altruísmo, desenvolvendo relações baseadas na confiança. Através deste padrão de conduta tornam-se possíveis exemplos de identificação e modelos de comportamento ético. Esta complementaridade pressupõe ainda da parte dos líderes um esforço proactivo no sentido de influenciar o comportamento ético dos seus liderados. Até porque, quando se define a liderança como autêntica, os estados de confiança e comprometimento podem-se tornar fundamentais no desempenho organizacional dos liderados (Gardner, et al., 2005).

Dentro da mesma linha de pensamento, Niemeyer e Cavazotte (2014) defendem que à medida que o líder ético se torna num modelo de conduta para os seus liderados, é possível que os comportamentos de ajuda e cooperação voluntária sejam mais difundidos por esses líderes. Considerando estes pressupostos percebe-se que quando o papel do líder é autêntico leva os seus liderados a terem mais comportamentos altruístas, havendo seguramente um efetivo espírito de cooperação e ajuda para com os seus colegas e superiores.

Esta relação entre os dois constructos é também explicada por Avolio Gardner, Walumbwa, Luthans e May, (2004b), os quais evocam que um líder autêntico contribui com diversos elementos para o comportamento dos seus liderados, entre os quais destacamos a esperança, a confiança, emoções positivas e otimismo. Por sua vez, estas ações geram inevitavelmente atitudes de comprometimento, elevados desempenhos e menores intenções de abandono da organização. Neste âmbito podemos perceber colaboradores que ao se identificarem com as suas chefias acabam por se empenhar mais, desenvolvendo o seu potencial de cooperação e incrementando comportamentos éticos e de ajuda, resultando positivamente na transformação dos seus seguidores.

Contudo, o baixo peso das relações entre os dois constructos e a falta de correlação obtida nas restantes dimensões dos CCO, não dão suporte ao corroborado pelos referidos teóricos, pois a maioria dos investigadores defende que a LA se relaciona diretamente com os CCO. De facto a relação direta entre a LA e os três tipos de desempenho no contexto da cidadania organizacional foi encontrada nos achados de outras pesquisas, nomeadamente de Walumbwa et al. (2011), o qual evidenciou a LA como estando diretamente relacionada com os resultados positivos no ambiente organizacional. Também os estudos de Meyer e Herscovitch, (2001), apontam as perceções de liderança autêntica como impulsoras de mais

comportamentos de cidadania organizacional nos colaboradores, estabelecendo uma relação direta entre os dois. Esta evidência revela que os seguidores dos líderes autênticos encaram o seu trabalho como algo que engloba uma série mais abundante de comportamentos e funções, relacionados com a capacidade dos trabalhadores ultrapassarem aquilo que lhes é solicitado na organização, usualmente chamado de “*extraordinários*”. Desta forma, privilegiam o apoio interno e de entreajuda em relação aos colegas e à própria organização (Organ, 1988; Meyer & Herscovitch, 2001).

Por outro lado, esta ausência de relação significativa nos resultados, entrando em discordância com a grande maioria das evidências empíricas, pode ser explicada por fatores circunstanciais e externos aos trabalhadores do Município em estudo. A crise económica e financeira que Portugal atualmente atravessa afetou fortemente o setor público e os que lá trabalham, fruto dos drásticos planos de austeridade adotados. Consequentemente, esta situação origina preocupações, incertezas e outras reações adversas por parte dos funcionários públicos, designadamente nos seus níveis motivacionais. Considerando o atual contexto de crise e de incerteza quanto ao futuro, afigura-se estabelecer uma relação entre a motivação extrínseca e a preocupação por parte dos funcionários públicos, com os efeitos da crise económica e financeira, afetando consequentemente a satisfação.

Neste âmbito, atendendo também à complexidade dos organismos públicos, parece adequado fazer referência a um estudo sobre os processos motivacionais de liderança, levado a cabo por Cunha (2013), cujos resultados sugerem que as organizações do Estado vêm a sua eficácia reduzida por um conjunto de procedimentos paradoxais, caracterizados por burocracias ineficazmente burocratizadas, onde o exercício da liderança é neutralizado por fatores estruturais e as boas práticas adotadas são por mera formalidade. Por outro lado, o excesso de mudanças não produz alterações efetivas e decisivas. Para além dos referidos, foi ainda apontado como condicionante à motivação do exercício da liderança, o facto de esta ser exercida num ambiente pobre em incentivos e rico em restrições.

Na mesma linha de pensamento, salientam-se os estudos efetuados por Robbins, Judge e Sobral (2010), os quais parecem presumir que a satisfação no trabalho pode ser o fator fundamental e determinante dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Colaboradores satisfeitos têm tendência a falar bem da empresa, a colaborar com os colegas e a excederem as expectativas em relação ao trabalho, podendo também superar as suas atribuições regulares pelo desejo de retribuir as expectativas positivas.

Também Rego (2002b) corrobora a ideia de que é possível que exista uma maior satisfação entre os trabalhadores com elevados níveis de desempenho profissional, o que leva a que estejam conseqüentemente mais dispostos a terem Comportamentos de Cidadania Organizacional. Pelo exposto, há por conseguinte algumas razões para admitir que existe uma relação direta e positiva entre a satisfação no trabalho e as variáveis dos CCO (Jordan, Schraeder, Field & Armenakis, 2007).

Nesta sequência, afigura-se não ser de todo inadequado presumir que na presente investigação, a falta das variáveis Satisfação e Motivação, como variáveis moderadoras da relação entre Liderança Autêntica e Comportamentos de Cidadania Organizacional, podem ter um poder explicativo no facto dos resultados não suportarem as evidências empíricas.

3.2.2 – A Liderança Autêntica Prediz Positiva e Significativamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional

Para testar o nosso modelo teórico na segunda hipótese: *A Liderança Autêntica prediz positiva e significativamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional* procedemos ao tratamento estatístico da regressão linear. Os resultados mostram uma fraca ou ausência de relação significativa entre as variáveis em estudo, não corroborando portanto os achados de outros autores, cujos resultados apontam para uma associação positiva entre estes dois constructos (Ilies, et al., 2005; Rego, et al., 2010).

Será de suma importância salientar que nos últimos anos, tanto a temática da Liderança Autêntica, como a dos Comportamentos de Cidadania Organizacional têm vindo a ser exploradas por vários investigadores. São muitas as evidências empíricas que mostram a influência e efeito positivo da Liderança Autêntica nos resultados e desempenho das organizações, bem como, também são muitas as linhas de investigação que servem de base explicativa no modo como as organizações podem incentivar formas de cidadania

organizacional, realçando os efeitos positivos, o direito e o dever de participar de todos os trabalhadores. Porém, são escassos os estudos em Portugal que relacionem direta e positivamente a Liderança Autêntica com os Comportamentos de Cidadania Organizacional, direcionado às Autarquias Locais, pois os pesquisadores têm focado as suas atenções, embora dentro destes temas, para outros campos da investigação.

Um olhar atento sobre a literatura mais recente denota que a liderança autêntica pode afetar positivamente os comportamentos e atitudes dos colaboradores, desenvolvendo o seu empenho, os comportamentos de cidadania organizacional e a performance (Ilies et al., 2005; Rego et al., 2010). Nós sugerimos que a Liderança Autêntica afeta positiva e significativamente os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Do quadro teórico proposto por Avolio et al. (2005) e Valsânia et al. (2012), verificamos que a LA é um dos fatores que mais influencia as emoções positivas dos colaboradores. Neste enquadramento a nossa hipótese de investigação contextualiza o alegado por Avolio et al. (2004a), MacColl-Kennedy e Anderson (2002), Meyer e Herscovitch (2001) e Ilies et al. (2005, citado por Vitória, 2010, p.32), os quais apontam as emoções positivas dos colaboradores como contributivas para o empenho afetivo na organização e no líder, uma vez que favorecem os comportamentos de cidadania e de sacrifício em prol da organização.

Do mesmo modo, outros estudos sobre a Liderança Autêntica indicam ainda que quando os trabalhadores percebem a autenticidade no seu líder, manifestarão conseqüentemente maior confiança, entusiasmo, autenticidade e bem estar (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004a; Garden et al., 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008a, citado por Rego, 2014, p. 6). Tal observação encontra ressonância nas investigações já referenciados anteriormente e levadas a cabo por Walumbwa et al. (2010), onde é destacado o efeito direto e indireto do comportamento de autenticidade nos líderes, sobre os comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados mostraram que para aumentar o envolvimento dos funcionários e conseqüentemente os comportamentos de cidadania organizacional, seria benéfico para os gestores enfatizarem valores como a transparência, o processamento equilibrado, a autoconsciência e os elevados padrões morais e éticos. Assim, todas estas evidências parecem ter poder explicativo no facto da Liderança Autêntica, através da sua génese influenciar a criação de ambientes de trabalho cooperativos, positivos e de climas

éticos, potenciando consequentemente os CCO (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008a; Wong & Laschinger, 2013).

Tomando por base os pressupostos do nosso estudo e estando amplamente comprovada a influência positiva entre os constructos da LA e os CCO, achámos pertinente destacar os achados empíricos de Avolio e Gardner (2005), Avolio et al. (2004b), Luthans e Avolio (2003) e Valsania et al. (2012), particularmente aplicáveis à LA, os quais evocam que a génese deste constructo torna-se facilitadora de um ambiente de trabalho justo e aberto, com efeitos diretos e positivos sobre as atitudes dos trabalhadores. Desta forma acabam por gerar elevados níveis de satisfação, confiança, comprometimento e disposição para realizarem comportamentos extra papel. O senso de comprometimento aqui evocado funciona como gerador do envolvimento organizacional, contribuindo positivamente para altos níveis de desempenho. Neste contexto, verifica-se que o padrão comportamental do líder autêntico se correlaciona positivamente com os CCO dos seus seguidores. Ou seja, a LA ao relacionar-se com o comprometimento organizacional afeta-o positivamente, desenvolvendo os CCO (Walumbwa et al., 2008a; Rego, Marques & Cunha, 2012; Podsakoff et al., 2000, citado por Valsania et al., 2012, p. 563).

Corroborando o atrás descrito e relacionando-o com o nosso processo de investigação, destacamos o trabalho de Valsania, León, Alonso e Cantisano (2012), com 220 trabalhadores espanhóis, concluindo que a Liderança Autêntica afeta positivamente os CCO dos funcionários, mas apenas de forma significativa nas dimensões da Transparência Relacional e Perspetiva Moral da escala de LA.

Através dos resultados encontrados na nossa pesquisa da análise de Regressão Linear, constatámos que também nesta hipótese de investigação, a dimensão do Comportamento Altruísta foi a única dentro da escala dos CCO que apresentou melhor associação positiva com a dimensão da Perspetiva Moral e negativa com a Transparência Relacional da LA. Estes resultados têm alguma similaridade com os que foram encontrados nos estudos de Valsania et al. (2012). Contudo, apesar dos nossos achados mostrarem também significância com a dimensão da Transparência Relacional, essa relevância foi apenas ao nível da dimensão do Comportamento Altruísta dos CCO e evidenciou uma associação

negativa. Já a dimensão da Perspetiva Moral da LA, vai em parte ao encontro dos nossos achados, pois foi a que obteve maior poder associativo positivo.

Atentos os escassos estudos em Portugal sobre esta temática, aplicada ao contexto das Autarquias Locais, e no que concerne à significância conseguida na dimensão do Altruísmo, encontrámos suporte bibliográfico com os estudos realizados por Treviño, Brown e Hartman, (2003, citado por Niemeyer & Cavazotte, 2014, p. 12), bem como Penner e Finkelstein, (1998, citado por Niemeyer & Cavazotte, 2014, p. 12), sobre a Ética na Liderança, os quais defendem que a característica altruísta do tipo de líder ético, preocupado com o bem-estar de terceiros, funciona como um modelo para os seus liderados.

Outra explicação para as associações obtidas, embora esteja um pouco fora do âmbito deste processo de investigação, pode ser o facto da cultura Portuguesa se revestir de uma elevada orientação coletivista (Hofstede, 1991), evidenciando uma tradição direcionada para o comportamento altruísta. Nesta perspetiva, não parece de todo despropositado presumir que um líder com evidências de elevada perspetiva moral e ética, bem como transparência relacional leva a que os seus seguidores se sintam envolvidos no dever de cooperar voluntariamente com os seus colegas.

Será ainda importante salientar que no estudo citado anteriormente de Walumbwa et al. (2010), onde participaram 397 colaboradores e 129 chefias imediatas, a relação foi medida pelo nível de identificação dos colaboradores com seu imediato superior hierárquico, bem como com os sentimentos de *empowerment*. Os resultados demonstraram que a liderança autêntica está positivamente relacionada com os CCO dos colaboradores ($\beta=.20, p <0,01$), tanto no plano individual como em grupo.

A Administração Local possui um universo bastante heterogéneo de trabalhadores integrando vários grupos profissionais, a qual, face à política de proximidade para com os seus cidadãos tem o dever de prestar um serviço de qualidade, obrigando a que os seus colaboradores, dentro das competências para as quais estão habilitados satisfaçam necessidades cada vez mais exigentes e desafiantes. Em face disso, as chefias intermédias

estão a adotar novos estilos de liderança, esforçando-se por envolver os seus subordinados numa “*causa pública*”, representando-a condignamente e defendendo-a. Neste sentido, ao fazer o enquadramento desta realidade com os resultados obtidos no âmbito do estudo, verificam-se grandes indícios de que as chefias intermédias estudadas, através das ações desenvolvidas no exercício da sua liderança, estejam a adotar o perfil de líder autêntico, com expressão estatística para esta hipótese de investigação, na dimensão da Perspetiva Moral. Desconhece-se no entanto, e porque foge do campo de ação deste processo, qual o estilo de liderança que predomina mais no Município.

Curiosamente, percecionamos também uma elevada tendência para a dimensão do comportamento altruísta dos CCO, cujo contexto marca a presença de um espírito de ajuda para com os colegas. Estes achados parecem justificar que as chefias intermédias no papel de líderes autênticos, de certa forma, sempre acabam por influenciar positivamente o desempenho individual dos seus seguidores ao nível do comportamento altruísta.

Em resumo, os resultados encontrados no tratamento estatístico das duas hipóteses de estudo, não vão de encontro às evidências da literatura. Pese embora os valores em associação terem apresentado alguma significância estatística e ao serem analisados isoladamente os constructos apresentarem boa representação, quando relacionados verificam-se consideravelmente baixos, o que traduz a existência de outras variáveis explicativas dos CCO que não estejam relacionadas com a Liderança Autêntica, nem com o modo como os colaboradores atuam no exercício das suas funções.

Atendendo à extrema complexidade, quer do ser humano, quer da tipologia do organismo estudado, podem ainda ser apontadas várias razões para esta ausência de resultados, as quais passam, conforme referido no ponto anterior, quer pela falta de inclusão de variáveis moderadoras da Satisfação e Motivação, quer ainda pelo facto dos ativos humanos não terem sido honestos nas suas respostas.

CAPÍTULO 4 - CONCLUSÕES

4.1 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluída a apresentação do estudo, cabe agora fazer uma retrospectiva do trabalho desenvolvido e apresentar as principais conclusões.

Conforme referido, o principal propósito desta investigação foi perceber a relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional, bem como, qual o papel preditor da Liderança Autêntica nos Comportamentos de Cidadania Organizacional, aplicados a grupos profissionais inseridos em contexto municipal.

Julgamos que com o trabalho desenvolvido contribuímos para um campo que tem sido deficitário em estudos empíricos aplicadas à Administração Pública e, quase inexistentes nas Autarquias Locais, cuja realidade profissional obedece a critérios e limitações muito específicos. Este contributo ganha argumento, pois, apesar de serem conhecidas as vantagens associadas à prática de uma Liderança Autêntica, bem como dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, quer por estudos cumpridos em Portugal quer por estudos aplicados no estrangeiro, desconhecem-se investigações que tenham explorado em simultâneo o fenómeno da Liderança Autêntica e dos Comportamentos de Cidadania Organizacional aplicados às Autarquias Locais. Com efeito, esta investigação demonstra pertinência e apresenta-se como ponto de partida para estudos futuros replicados a outros contextos da Administração Pública Local e Geral.

A partir de conceptualizações e evidências empíricas, observa-se que a Liderança Autêntica é um poderoso determinante e diferenciador no mundo organizacional, independentemente do seu setor de atividade, constituindo uma pedra angular nos Comportamentos de Cidadania. A capacidade de saber motivar e influenciar ou não os seus subordinados, constitui a principal função do líder, assim como, uma das condições para a sua eficácia. Os verdadeiros líderes são os que conseguem alimentar valores profundos e duradouros nos seus liderados.

A nível organizacional o estudo permitiu inferir que as Chefias intermédias possuem características da Liderança Autêntica e que esta é razoavelmente bem percebida pelos trabalhadores. Foram encontrados indícios de elevadas percepções de Comportamentos de Cidadania Organizacional. No entanto, os resultados obtidos também indicam existir uma fraca relação entre a Liderança Autêntica e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Indicaram ainda que a Liderança Autêntica não prediz significativamente, nem se relaciona diretamente com os Comportamentos de Cidadania Organizacional, quando analisados os dois constructos de forma isolada, sem variáveis moderadoras. Neste sentido, foram ambas as hipóteses parcialmente confirmadas, ainda que de uma forma menos vincada pelos seus colaboradores. Ou seja, no Município estudado a Liderança Autêntica não possui uma influência significativamente positiva nos Comportamentos de Cidadania Organizacionais.

Contudo, não podemos ignorar que os sistemas políticos de direções formais, atendendo às suas especificidades politico-legais estão condicionados a determinados níveis no exercício da sua liderança. Logo, como consequência, são intrinsecamente incapazes de atingir resultados excelentes ou superiores a um modesto nível da liderança. Parece-nos necessário que haja mais autonomia e facilidade para colocar em prática o conhecimento e a motivação das pessoas que trabalham na organização.

Afigura-se-nos ainda que os líderes intermédios da organização municipal devam desempenhar um papel ativo, envolvendo todos os colaboradores, promovendo desta forma sentimentos de competência e eficácia no trabalho. Na verdade, as organizações públicas necessitam de pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a ir mais além do requerido e a adotarem comportamentos espontâneos, inovadores e de cidadania organizacional.

Podemos afirmar com convicção que a contribuição dos líderes para tornar os seus colaboradores melhores cidadãos, com um elevado nível de produtividade e qualidade é crucial para as Organizações Municipais. Logo, podemos também partir do pressuposto que a Liderança Autêntica pode ser aplicada como fator motivacional, levando os colaboradores

a fazer um trabalho que, não só, supere as exigências mínimas, como também cumpra com atitudes de extra papel e o informal, ou seja, os comportamentos de cidadania organizacional.

A cidadania organizacional é de suma importância na medida em que transforma um ambiente demasiado formal e burocrático, num ambiente agradável, participativo e de trabalho em equipa, gerando ganhos, que se convertem em desempenhos de qualidade, com atividades mais produtivas, aumentando a performance organizacional e reduzindo substancialmente os custos e os recursos gastos. Todos estes proveitos traduzem-se em vantagens para a organização, pois aumentam a produtividade, diminuem o absentismo e os gastos em atividades não produtivas, aumentando a eficiência das equipas. Há também uma maior motivação, um melhor desempenho do trabalho em equipa, mais cooperação, menos conflitos e melhor gestão do risco.

As maiorias das vezes os CCO estão presentes de forma intrínseca, pois são demonstrados pelos colaboradores por uma espécie de dever e ou para o cumprimento informal das normas da organização. Ainda que os adotem, não sabem que estes tipos de comportamentos fazem parte do conceito de cidadania organizacional, que são estudados e principalmente, que trazem inúmeros benefícios para a organização onde trabalham. É aqui que o papel do líder entra, no sentido de difundir estes atributos, de modo que haja adesão pelo maior número de colaboradores.

Será de salientar que o comportamento Altruísta foi o que apresentou melhores resultados com as dimensões da Liderança Autêntica. Isto confirma em parte o que já foi descrito na literatura, ou seja, a perceção da Liderança Autêntica pode servir de exemplo e incentivo aos seus seguidores, de forma a que ajam também de forma autêntica, dando um retorno positivo por meio dos CCO. (Avolio et al., 2005; Shamir & Eilam, 2005; citado por Sousa, 2009, p.136).

Conforme constatado na Discussão dos Resultados, há razões para admitir que existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e as variáveis dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (Jordan et al., 2007). Nesta ordem de ideias, parece-nos

primordial que as organizações Municipais devam avaliar o grau de satisfação e motivação dos seus trabalhadores, antes mesmo de incentivar comportamentos de cidadania organizacional, sem descurar o exercício de boas práticas de liderança autêntica, pois qualquer medida a ser implementada com o intuito de melhorar os resultados obtidos, deverão ter na sua génese o conhecimento da amplitude da motivação e satisfação dos colaboradores. Assim, numa pesquisa futura deverão ter-se em consideração os fatores satisfação e motivação, isto porque, uma eficaz Administração Pública constrói-se com líderes e liderados motivados. Como referiram Walumbwa et al. (2008a) treinar líderes para serem autênticos poderá constituir um investimento com retornos muito positivos.

4.2 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Um estudo desta natureza enfrenta diversas limitações que, de uma forma ou de outra, acabaram por condicionar os resultados obtidos, devendo as conclusões ser aceites com as devidas cautelas.

Uma primeira limitação a ser apresentada prendeu-se com o questionário de CCO onde os respondentes, pelo estilo de questões colocadas, acabaram por responder ao que era suposto e que ficava bem, não havendo sinceridade absoluta na avaliação que fizeram do seu líder e de si mesmos. Por outro lado, foram distribuídos 320 questionários e recolhidos 222, sendo que, 12 se encontravam incompletos. Verificou-se uma certa dificuldade na obtenção das respostas aos questionários, porque, devido a diversas vicissitudes ocorridas durante o processo de aplicação dos inquéritos, acresceu ainda o facto de terem sido aplicados num período em que muitos dos colaboradores se encontravam de férias, não os devolvendo nas datas requeridas.

As relações diretas da Liderança Autêntica com os CCO mostraram-se significativas apenas com a dimensão do altruísmo, ora um dos fatores explicativos poderá ser o facto de terem sido relacionadas diretamente, pois se tivessem sido aplicados mediadores, provavelmente os resultados seriam mais significativos.

Outra limitação deste trabalho, a qual vem na sequência do citado anteriormente, prendeu-se com a escolha das melhores técnicas estatísticas no sentido de provar as hipóteses em estudo. As técnicas utilizadas apenas serviram para analisar os efeitos diretos entre variáveis, não contemplando qualquer impacto de efeitos mediadores, de modo a analisar os efeitos indiretos das variáveis em questão.

4.3 – PESQUISAS FUTURAS

Após uma breve reflexão sobre a investigação que aqui se apresenta, permite-nos apontar algumas pistas para pesquisas futuras. Em primeiro lugar, o estudo foi aplicado a uma organização municipal cuja amostra era composta, à data da recolha dos dados, por 698 trabalhadores. Seria interessante em investigações ulteriores alargar o mesmo estudo a outros Municípios, comparando os resultados obtidos em cada um deles, relacionando o fenómeno da Liderança Autêntica a outras variáveis além dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, designadamente, a Satisfação e a Motivação. Poderiam ainda ser incluídas variáveis como o capital psicológico positivo, desempenho e nível de comprometimento.

Conforme os resultados observados, recomenda-se também, para futuros estudos nesta área, utilizar variáveis mediadoras entre a Liderança Autêntica e os CCO, nomeadamente a satisfação. Além disso, de modo a potencializar os comportamentos de cidadania organizacional, seria também pertinente fazer uma aferição e combinação entre os estilos de liderança que predominam nas organizações Municipais e, se possível, fazer uma comparação entre a Liderança Autêntica e outros estilos.

Parece-nos também ser adequado perceber para este tipo de organizações outras dimensões dos CCO, como por exemplo, a lealdade e a obediência organizacional, bem como o autodesenvolvimento.

A propósito desta temática, sugere-se ainda estudar de que forma as redes sociais informais influenciam a percepção por parte dos colaboradores da liderança autêntica, bem como o impacto que têm nos comportamentos de cidadania organizacional.

Atendendo ao facto de ser difícil em Portugal obter dados de estudos que tivessem avaliado a percepção do próprio líder sobre a autenticidade da sua Liderança e a relação dessa mesma percepção com a satisfação no trabalho e os Comportamentos de Cidadania Organizacional, seria um contributo importante avaliar a percepção e comparar se existem dissonâncias entre as percepções de liderados e líderes sobre a autenticidade do líder, relacionando-as com a satisfação no trabalho e os CCO.

Por último, sugerimos que em posteriores investigações se devam optar por metodologias mistas, onde, além da aplicação de inquéritos por questionário, deverão ser incluídas algumas abordagens qualitativas, que permitam dar espaço aos participantes, no sentido de poderem expressar livremente as suas percepções da existência ou não de uma Liderança Autêntica, bem como de Comportamentos de Cidadania Organizacional, facilitando a obtenção de pistas de atuação e promoção deste tipo de Liderança nos CCO.

Referências Bibliográficas

- Adriano, B. M. & Godoi, C. K. (2014). Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: Proposta de um quadro sintético-comparativo. In *XXXVIII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 13-17 Set. 2014 (1-16).
- Afonso, P. L. (2009). *Liderança, Elementos-chave do processo*, Lisboa: Escolar Editora.
- Andrade, M. M. M. B. (2013). A Liderança em contextos organizacionais competitivos, e de elevada complexidade: Estudo de caso na Indústria Farmacêutica. *Exedra: Revista Científica ESEC*, (8), 120-138.
- Arede, C. B. (2013). *A Liderança Carismática de Max Weber: Um estudo de caso de FHC e Lula*. Monografia, Faculdade de Economia e Administração – Insper, Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, Brasil.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire for Researchers*. (ALQ Version 1 Rater).
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. & May, D.R. (2004b). Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 5, (6), 801-823.
- Avolio, B.J., Luthans, F. & Walumbwa, F. (2004a). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, (3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transitional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (99),140-148;
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1999). *Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ*. California: Mind Garden.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34 (3), 102-114.

- Bilhim, J. A. (2004). *Qualificação e valorização de competências*. Estoril: Principia.
- Bilhim, J. A. (2008). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*. (6ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blanchard, K. (2010). *Liderança de alto nível*. São Paulo: Bookman Companhia.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy Management Review*, 24 (1), 82-98.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17, 60-71.
- Cameron, K. & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (1), 33-48.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração pública: Modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Ed. Sílabo.
- Cardoso, C. S. F. (2012). *Liderança em tempo de crise: Crise económica e social em Portugal 1983-1985*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia – Universidade do Porto, Portugal.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2012). Leadership and gender. In J. Antonakis & D. Day (Eds.), *The nature of leadership* (2 Ed.), (417-476). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Caza, A., Bagozzi, R.P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B.B. (2010). Psycho-logical capital and authentic leadership: Measurement, gender and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2, 53-70.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à administração de empresas*. (6ª ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. (2ª ed.) Rio de Janeiro: Campus Editora.
- Cravançola, L.A. (2004). *Relação entre a matriz de liderança e a capacitação de enfermeiros: Estudo de caso num hospital privado do estado de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Cunha, M.P. (2013). *Uma burocracia insuficientemente burocratizada? Uma estranha interpretação sobre a administração da administração pública*. Nova School of Business and Economics, INOVA. Universidade Nova de Lisboa, Portugal.
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote;
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento*

- organizacional e gestão*. (6ª ed). Lisboa: Editora RH.
- Daft, R. L., (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Fort Worth: Dryden Press.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, (87), 611-628.
- Duarte, M. E. (2004). O indivíduo e a organização: Perspetivas de desenvolvimento. *Psychologica*, Extra-série, 549-557.
- Fiedler, F. E.,(1967). *A theory of a Leadership effectiveness*, New York: Mc-Graw-Hill Book Company.
- Ganga, F. & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista gaceta laboral*, 19 (1), 52-77.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- Gardner, W. L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, M. K. & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1120–1145.
- George, B. (2009). *Liderança autêntica*. São Paulo: Editora Gente
- Gil, A. C. (2008). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papeis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gimba, R. F. (2011). *A influência da estrutura de valores na expressão da autenticidade do líder*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Hall, A., Neves, C. & Pereira, A. (2011). *Grande Maratona de Estatística no SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Psicologia para Administradores de Empresas*, (2ª Ed.). São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1986), *Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU- Editora Pedagógica e Universitária.
- Hinojosa, A.S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B. & Garder, W.L., (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader–follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25 (3), 595-610;

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organization: Software of the mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. London: MacGraw-Hill.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University press.
- House R. J. (1999). Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer. *Leadership Quarterly*, 10 (4), 563-574.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23 (3), 409-46. Acedido em Julho, 18, 2014, em: http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/publications/House/house3.pdf.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P., (2002), Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project Globe, *Journal of World Business*, 37, 3-10
- Ilies, R., Morgeson, F.P. & Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcome. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 373-394.
- Jesuíno, J. C. (1987). *Processos de Liderança*, Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Jordan, M. H., Schraeder M., Field, H. S. & Armenakis A. (2007). Organizational citizenship behavior, job attitudes, and the psychological contract. *Military Psychology*, 19 (4), 259-271.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9 (2), 131-146.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14 (1), 1-26.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Goodman, E. A., Boss, A. D., & Monsen, E. W. (2005). Empirical evidence of organizational citizenship behavior from the health care industry. *International Journal of Public Administration*, 28, 417-436.
- Lameiras, E.O. (2010). *Liderança e Motivação dos Colaboradores: Um ensaio no Sector da Saúde*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.

- Lussier, R., & Achua, C. (2010). Leadership: Theory, Application & Skill Development. *Mason: South-Western Cengage Learning*, 5, 1-31.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: a positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.). *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 241-258.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Maximiano, A.C. (1995). *Introdução à Administração*. (4^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Towards a general model. *Human Resource Management Review*, 11, (3), 299-326.
- Mitchell, T., Biglan, A. & Fiedler, F., (1970): The Contingency Model: Criticism and Suggestions. *Academy of Management Journal*. 13, (3), 253-267.
- Monteiro, I.A.P. (2008). *Comportamentos do Líder Inovador no Sector do Turismo*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade do Algarve, Faro, Portugal.
- Moreira, J. M. (2002). *Não basta tratar as pessoas como animais*. In Atas do Congresso Competitividade através das pessoas 2001. Lisboa: Editora RH, 39 - 48.
- Moreira, J. M. (2009). *Para uma outra forma de olhar a coisa pública*. In Modelos de Governação na Sociedade da Informação e do Conhecimento. Lisboa: APDSI, 71 - 109.
- Moreira, J.M. & Teles, F. (2006). Liderança Ética num contexto de Governação Local: Estado, Mercado e Sociedade Civil. *Paper apresentado no XIV Congresso Nacional de Ética, Economía y Dirección (EBEN ESPAÑA)* Valência, 15-16 Dez. 2006, (1-22).
- Mota, N. L. (2013). *Efeitos da Virtuosidade e Cidadania Organizacional no Desempenho Individual: Estudo de Caso da Multinacional Grenke Renting*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Muceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Elsevier. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (99), 673 – 681.
- Neves, P.C. & Paixão, R. (2014). Comportamentos de cidadania organizacional: Uma revisão do conceito. *Exedra – revista científica ESEC*, (9), 33-52.

- Niemeyer, J.R. & Cavazotte, F. (2014). Liderança Ética, Relacionamento Líder-Seguidor e Desempenho: Um Estudo no Segmento Comercial de Telecomunicações. XXXVIII Encontro do ANPAD, Rio de Janeiro.
- Nunes, E.M.G.T. & Gaspar, M. F. M. (2014). Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen: Estudo com os Enfermeiros. *Editorial. Pensar Enfermagem*, 18. (1), 14-26.
- Nunnally, J. C., (1978) *Psychometric theory* (2ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Palma, P. J, Bancaleiro, J. & Lopes, M. P. (2011). *Gestão e liderança de talentos para sair da crise*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Peterson, C. & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (8), 1149-1154;
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3 (1), 351–363.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie S. B. (2009). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H., (1996). Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 20 (3), 513-563.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. C., (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª ed.). Gradiva-Publicações, Lda.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações – teoria e prática*. Aveiro: Edição da Universidade de Aveiro, Portugal.
- Rego, A. (2002a). *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Lisboa: McGraw Hill.

- Rego, A. (2002b). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. São Paulo: *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 42 (1), 50-63.
- Rego, A. & Cunha, M. (2004). *A Essência da Liderança – Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A. & Cunha, M. (2007). *A essência da liderança* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., & Cunha., M. (2011). *Liderança: A virtude está no meio*. Lisboa, Portugal: Atual Editora.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M.P. (2010). *Authentic leadership promotion employees' psychological capital and creativity*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
- Rego, P.J.R. (2014). *Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional: O papel mediador do Capital Psicológico Positivo*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa, Portugal.
- Ribeiro, N. & Rego, A. (2009). *Virtuosidade organizacional e comportamentos de cidadania organizacional: Um estudo empírico*. In J. Santos (Ed.), *Turismo e Gestão. Inovação e Empreendedorismo no contexto da Economia Empresarial*. Faro: Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve, 289-298.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamento organizacional* (9.ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do Comportamento Organizacional* (8ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T.A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro*. (14ª ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Santos, C. (2014). *Constituição da Republica Portuguesa*. Biblioteca Nacional de Portugal. 2º Edição. Lisboa: Editora Almedina.
- Santos, D.B.S.P. (2012). *Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades de Artilharia*. Relatório Científico Final, Academia Militar, Lisboa, Portugal
- Santos, F.B., Tecchio, E. & Fialho, F.A.P. (2014). Liderança Autêntica e Gestão do Conhecimento. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*, 12 (1), 579-588.
- Shapira-Lishchinsky, O. & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teacher's Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), 675-712;

- Siqueira, M.M.M. (2014). *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed Editora, S.A.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond J. B. (2004). Towards a Theory of Leadership Practice. *Journal of Curriculum Studies*, 36 (1), 3-34.
- Sousa, M.F. (2009). *A Liderança Autêntica e a Criatividade dos Colaboradores*. Tese de Doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal.
- Sobral, F. J. B. A., & Gimba, R. F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13, (3), 96-121.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. Free Pres, New York.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. São Paulo: MacGraw Hill.
- Teles, F. & Moreira, J.M. (2007). Liderança ética num contexto de governação local: Estado, Mercado e Sociedade Civil. *Revista de Administração Local*, 219 e 220, 345-354 e 453-461.
- Timóteo, S.G. (2013). A Influência das orientações de Responsabilidade Social das Organizações nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Exedra: Revista Científica ESEC*, 8, 105-118.
- Walter, F., & Bruch H. (2009). An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda. *Journal of Management*, 35 (6), 1428-1452.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008a). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure?. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.
- Walumbwa, F., Wu, C. & Orwa, B. (2008b). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *Leadership Quarterly*, 19 (3), 251-265.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J.B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.

- Wayne, J. H., & Cordeiro, B. L. (2003). Who is a good organizational citizen? Social perception of male and female employees who use family leave. *Sex Roles*, 49, 233-246.
- Werbel, J. D., Henriques P.L. & Howell J. P., (2011). *New Perspectives on substitutes for Leadership: An Examination of Leader Human and Social Capital, Proceedings of the EURAM*. 11th Annual Conference, EURAM, Tallin, Estonia.
- Weber, M. (1978). *Economy and society – an outline of interpretative sociology*. Berkeley: University of California, Press.
- Wong, A. C. & Laschinger, H. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69, 947-959.
- Valsania, S.E., León, J.A., Alonso, F.M. & Cantisano, G.T. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24 (4), 561-566.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 765–802. Acedido em Agosto, 12, 2014 em: <http://soonang.com/wp-content/uploads/2011/04/1998-AMJ-Van-Dyne.pdf>
- Vitória, A. T., (2010). *Liderança Autêntica, Emoções Positivas e Empenhamento*. Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal.

LEGISLAÇÃO:

Código do Procedimento Administrativo. *Diário da República N.º 263/91 – I Série A.*-
Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa (5852 - 5871).

Datajuris (n.d.). *Código do Procedimento Administrativo Atualizado* (INPI sob o n.º
350529). Acedido em maio, 26, 2015, em:

[file:///C:/Users/Elisabete/Downloads/Codigo_Procedimento_Administrativo%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Elisabete/Downloads/Codigo_Procedimento_Administrativo%20(2).pdf)

Decreto-Lei n.º 104/2006, de 7 de Junho. *Diário da República n.º 110/06 - I Série.*
Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro. *Diário da República n.º 215/99 - I Série.* Assembleia da
República. Lisboa.

Lei n.º 169/99, de 18 Setembro. *Diário da República n.º 219/99 - I Série.* Assembleia da
República. Lisboa.

Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro, alterou a Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro. *Diário da
República n.º 9/02 - I Série.* Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro. *Diário da República n.º 12/04 - I Série.* Assembleia da
República. Lisboa.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA NÃO REFERENCIADA:

Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março. *Diário da República n.º 59/98 – I Série-A.*
Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 161/80, de 28 de Maio. *Diário da República n.º 123 – 1ª Série.* Presidência
do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 169/79, de 30 de Maio. *Diário da República n.º 125/79-1ª Série.* Presidência
do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 18/2008, 29 de Janeiro. *Diário da República n.º 20/2008 – 1ª Série.*
Presidência do Conselho de Ministros.

Apêndices

Apêndice I

Carta dirigida ao Município estudado

Regtº SGD Nº 27112 de 25/10/2013

No âmbito do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Algarve, eu, Elisabete Maria Mendonça Dias Pereira de Assunção, trabalhadora desta Câmara Municipal, encontrando-me presentemente a frequentar o 2º ano do referido curso e, após ter concluído a parte curricular, irei neste momento elaborar a competente dissertação de mestrado subordinada ao tema: **“A Liderança como Comportamento de Cidadania Organizacional nas Autarquias Locais”**. Objetiva-se estudar, aferir e caracterizar a liderança e o líder autêntico, num contexto organizacional de pessoa coletiva territorial, bem como a importância do seu papel no sucesso das organizações, procedendo ao levantamento de algumas competências que lhe estão associadas.

A investigação científica é um dos meios importantes para o desenvolvimento interventivo em qualquer área do conhecimento, pelo que, neste contexto solicito autorização e colaboração para que o estudo se realize no Município que V.Exa tão dignamente preside, possibilitando a recolha de dados através da distribuição e respetivo preenchimento dos questionários, os quais serão disponibilizados em suporte físico de papel, e, na eventualidade de se julgar necessário, também online.

Os instrumentos de observação e análise a utilizar na presente investigação são de natureza quantitativa, através de inquérito, com escalas de medida das variáveis dos modelos propostos para a pesquisa, nomeadamente as escalas de autoeficácia e de comportamento organizacional, contextualizado na temática da liderança e cidadania organizacional.

Pretende-se convidar os inquiridos a avaliar a frequência com que realizam os comportamentos descritos no questionário devidamente estruturado e a aplicar, utilizando para o efeito uma escala de Likert de 5 pontos.

O universo populacional sobre o qual se pretende recolher informação incide sobre dois tipos distintos de ativos humanos da Autarquia, os líderes e seus subordinados, sendo que, a amostra englobará todos os níveis hierárquicos, à exceção do nível referente ao executivo político, uma vez que este para além de constituir o topo da hierarquia reveste-se de especificidades que o excluem do âmbito da investigação.

Gostaria de salientar que este estudo não acarreta quaisquer custos para o Município, sendo sempre assegurados todos os critérios de confidencialidade, de anonimato, de sigilo profissional e éticos, tanto aquando da entrega dos questionários, como no próprio documento, onde estará declarado por escrito esse compromisso. Na apresentação dos resultados não será divulgada a identidade da autarquia envolvida.

No final do estudo, após defesa da competente dissertação, e caso haja interesse por parte do Município poderão ser divulgados os resultados do trabalho.

Agradecendo desde já a disponibilidade e atenção de V. Exa. à minha solicitação, subscrevo-me, apresentando os meus respeitosos cumprimentos.

Faro, 25 de Outubro de 2013

Cordialmente,

(Elisabete Assunção)

APÊNDICE II

Carta dirigida aos colaboradores do Município estudado

Prezados(as) Colaboradores,

No âmbito do curso de mestrado em Gestão de Recursos Humanos estou a realizar um estudo que pretende conhecer as atitudes e percepções dos trabalhadores das autarquias locais. Até ao presente este tipo de estudos tem desencadeado uma maior consciencialização das empresas públicas e privadas para a importância da motivação e otimização dos colaboradores no desenvolvimento de novas ideias. Pelo que, ficaria muito grata se pudesse contar com a sua colaboração, sem a qual não será possível realizar este estudo, sendo que, o mesmo poderá vir a constituir no futuro uma mais-valia quer para as organizações, quer para os colaboradores que as integram.

Trata-se de um inquérito anónimo, onde serão assegurados todos os critérios de confidencialidade, imparcialidade, de anonimato, de sigilo profissional e éticos, pelo que não deverá em qualquer das hipóteses colocar a sua identificação, ou algo que o torne identificável. De igual forma o seu tratamento será feito de forma totalmente confidencial.

Por favor responda às questões colocadas nas folhas anexas. Não existem respostas certas ou erradas, apenas esperamos que dê a sua sincera opinião, pois esta será imprescindível para a concretização da investigação em curso.

Desde já agradeço a sua colaboração e disponibilidade, aproveitando a oportunidade para apresentar os meus cordiais e respeitosos cumprimentos.

Atenciosamente,

A Mestranda

Elisabete Assunção

APÊNDICE III

Modelo de Questionário aplicado aos colaboradores

Por favor, indique o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem, usando a seguinte escala de respostas:

Nunca	Uma Vez por Outra	Por vezes	Com Alguma Frequência	Frequentemente Senão Sempre
1	2	3	4	5

Parte I – Liderança Autêntica

O(A) meu (minha) Chefe:

- a) Diz exatamente o que pensa 1 2 3 4 5
- b) Assume os erros que comete 1 2 3 4 5
- c) Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam 1 2 3 4 5
- d) É uma pessoa que diz duras verdades 1 2 3 4 5
- e) Mostra que as emoções correspondem ao que sente 1 2 3 4 5
- f) Demonstra que as suas ações são condizentes com as suas crenças e convicções 1 2 3 4 5
- g) Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais 1 2 3 4 5
- h) Pedem-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais 1 2 3 4 5
- i) Toma decisões difíceis baseando-se em elevados padrões éticos 1 2 3 4 5
- j) Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas 1 2 3 4 5

- k) Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão 1 2 3 4 5
- l) Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões 1 2 3 4 5
- m) Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas 1 2 3 4 5
- n) Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades 1 2 3 4 5
- o) Sabe quando é altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes 1 2 3 4 5
- p) Compreende como as suas ações têm impacto nos outros 1 2 3 4 5

Parte II – Comportamentos de Cidadania Organizacional

No meu local de Trabalho:

- a) Ajudo a orientar outros colegas, bem como os novos colaboradores, mesmo quando tal não é exigido pelo meu trabalho. 1 2 3 4 5
- b) Estou sempre disponível para ajudar quem me rodeia 1 2 3 4 5
- c) Disponibilizo-me a ceder o meu tempo para ajudar quem tem problemas no trabalho 1 2 3 4 5
- d) Ajudo outros colegas quanto estes têm trabalho acumulado. 1 2 3 4 5
- e) Assumo o trabalho dos meus colegas quando eles estão doentes ou quando se ausentam 1 2 3 4 5
- f) Considero-me um dos colaboradores mais conscienciosos 1 2 3 4 5
- g) Acredito que um trabalho honesto merece um salário honesto 1 2 3 4 5
- h) Nunca ou raramente faço pausas muito longas para almoço, nem intervalos demorados 1 2 3 4 5

i) Faço menos pausas no trabalho que outros colegas da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Predisponho-me a trabalhar num projeto ou atividade até à sua conclusão, mesmo que isso implique começar a trabalhar mais cedo e sair mais tarde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Tento não gerar problemas aos meus colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Respondo rapidamente às mensagens, telefonemas, e pedidos de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Antes de desencadear determinadas ações estabeleço regras com os colegas que eventualmente possam vir a ser afetados pelas mesmas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Tomo medidas de modo a tentar prevenir problemas com os outros colegas da organização .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Respeito os direitos dos outros no acesso aos recursos partilhados (administrativos, ferramentas, materiais, entre outros).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Mantenho-me atualizado sobre os desenvolvimentos do meu Departamento /Divisão/Seção, da minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Participo nas sessões de formação não obrigatórias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Participo ativamente de forma organizada nas reuniões do meu Departamento, Divisão ou Secção da minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) Dou sugestões construtivas quanto a mudanças que possam ser Implementadas nos serviços da minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Expresso os meus pontos de vista sobre o que considero melhor para os meus serviços / para a minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) Gasto muito tempo a queixar-me de aspetos triviais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v) Encontro sempre defeitos no que está a ser feito no meu Departamento /Divisão/Seção ou na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
w) Estou-me sempre a queixar e necessito de ser incentivado(a) constantemente para cumprir as minhas tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- x) Tenho tendência a valorizar excessivamente os problemas com que me deparo 1 2 3 4 5
- y) Foco-me sempre no que está errado na situação em vez de ser ao contrário 1 2 3 4 5

Dados Biográficos:

1. Género:

- Feminino
 Masculino

2. Idade:

_____ Anos

3. Estado Civil:

- Casado(a) / União de facto
 Solteiro(a) / Separado(a) / Divorciado(a)
 Viúvo(a)

4. Habilitações Académicas:

- Ensino Básico (9º ano)
 Ensino secundário completo (12º ano, curso técnico profissional, CET, ou equivalente)
 Ensino secundário incompleto (Entre o 10º e 11º ano ou equivalente, ou 12º incompleto)

► Ensino superior

- Bacharelato
 Licenciatura / Pós-graduação
 Mestrado
 Doutoramento

5. Categoria Profissional

- Técnico Indiferenciado
- Assistente Operacional
- Técnico Superior

6. Antiguidade

_____ Anos

7. Nível Hierárquico

1. Chefia
2. Colaborador

Obrigada pela sua colaboração.

Apêndice IV

Tabelas Estatísticas

Tabela AIV.1 – Fiabilidade da dimensão Autoconsciência da Escala de Liderança Autêntica

Itens	Alpha de Cronbach
m) Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas	,831
n) Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas capacidades.	,755
o) Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes	,766
q) Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas	,837
TOTAL	,841

Tabela AIV.2 – Fiabilidade da dimensão Perspetiva Moral da Escala de Liderança Autêntica

Itens	Alpha de Cronbach
f) Demonstra que as suas ações são condizentes com as suas crenças e convicções	,708
g) Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais	,719
h) Pedo-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais	,738
i) Toma decisões difíceis baseando-se em elevados padrões éticos	,739
TOTAL	,779

Tabela AIV.3 - Fiabilidade da dimensão Transparência Relacional da Escala de Liderança Autêntica

Itens	Alpha de Cronbach
a) Diz exatamente o que pensa	,849
b) Assume os erros que comete	,834
c) Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam	,816
d) É uma pessoa que diz duras verdades	,806

e) Mostra que as emoções correspondem ao que sente	,810
TOTAL	,854

Tabela AIV.4 – Fiabilidade da dimensão Processamento Equilibrado da Escala de Liderança Autêntica

Itens	Alpha de Cronbach
j) Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas	,822
k) Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão	,635
l) Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões	,511
TOTAL	,756

Tabela AIV.5 – Fiabilidade da Escala de Liderança Autêntica

Itens	Alpha de Cronbach
a) Diz exatamente o que pensa	,934
b) Assume os erros que comete	,932
c) Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam	,932
d) É uma pessoa que diz duras verdades	,929
e) Mostra que as emoções correspondem ao que sente	,930
f) Demonstra que as suas ações são condizentes com as suas crenças e convicções	,933
g) Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais	,933
h) Pedo-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais	,934
i) Toma decisões difíceis baseando-se em elevados padrões éticos	,933
j) Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas	,935
k) Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão	,930
l) Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões	,929
m) Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas	,932

n) Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas capacidades.	,932
o) Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes	,931
p) Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas	,935
TOTAL	,936

Tabela AIV.6 – Fiabilidade da dimensão Comportamento Altruísta da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Itens	Alpha de Cronbach
a) Ajudo a orientar outros colegas, bem como os novos colaboradores, mesmo quando tal não é exigido pelo meu trabalho.	,762
b) Estou sempre disponível para ajudar quem me rodeia	,764
c) Disponibilizo-me a ceder o meu tempo para ajudar quem tem problemas no trabalho	,754
d) Ajudo outros colegas quanto estes têm trabalho acumulado	,737
e) Assumo o trabalho dos meus colegas quando eles estão doentes ou quando se ausentam	,755
f) Considero-me um dos colaboradores mais conscienciosos	,767
g) Acredito que um trabalho honesto merece um salário honesto	,788
h) Nunca ou raramente faço pausas muito longas para almoço, nem intervalos demorados	,774
i) Faço menos pausas no trabalho que outros colegas da organização	,745
j) Predisponho-me a trabalhar num projeto ou atividade até à sua conclusão, mesmo que isso implique começar a trabalhar mais cedo e sair mais tarde	,764
TOTAL	,780

Tabela AIV.7 – Fiabilidade da dimensão Comportamento Cívico da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Itens	Alpha de Cronbach
k) Tento não gerar problemas aos meus colegas	,582

l) Respondo rapidamente às mensagens, telefonemas, e pedidos de informação.	,561
m) Antes de desencadear determinadas ações estabeleço regras com os colegas que eventualmente possam vir a ser afetados pelas mesmas	,497
n) Tomo medidas de modo a tentar prevenir problemas com os outros colegas da organização	,522
o) Respeito os direitos dos outros no acesso aos recursos partilhados (administrativos, ferramentas, materiais, entre outros)	,593
p) Mantenho-me atualizado sobre os desenvolvimentos do meu Departamento /Divisão/Seção, da minha organização	,559
q) Participo nas sessões de formação não obrigatórias	,601
r) Participo ativamente de forma organizada nas reuniões do meu Departamento, Divisão ou Secção da minha organização	,658
s) Dou sugestões construtivas quanto a mudanças que possam ser implementadas nos serviços da minha organização	,558
t) Expresso os meus pontos de vista sobre o que considero melhor para os meus serviços / para a minha organização	,595
TOTAL	,601

Tabela AIV.8 – Fiabilidade da dimensão Comportamento Cínico da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Itens	Alpha de Cronbach
u) Gasto muito tempo a queixar-me de aspetos triviais	,559
v) Encontro sempre defeitos no que está a ser feito no meu Departamento / Divisão / Seção ou na minha organização	,329
w) Estou-me sempre a queixar e necessito de ser incentivado(a) constantemente para cumprir as minhas tarefas	,400
x) Tenho tendência a valorizar excessivamente os problemas com que me deparo.	,560
y) Foco-me sempre no que está errado na situação em vez de ser ao contrário	,641
TOTAL	,571

Tabela AIV.9 – Fiabilidade da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Itens	Alpha de Cronbach
a) Ajudo a orientar outros colegas, bem como os novos colaboradores, mesmo quando tal não é exigido pelo meu trabalho.	,756
b) Estou sempre disponível para ajudar quem me rodeia	,759

c) Disponibilizo-me a ceder o meu tempo para ajudar quem tem problemas no trabalho	,759
d) Ajudo outros colegas quanto estes têm trabalho acumulado	,747
e) Assumo o trabalho dos meus colegas quando eles estão doentes ou quando se ausentam	,752
f) Considero-me um dos colaboradores mais conscienciosos	,750
g) Acredito que um trabalho honesto merece um salário honesto	,763
h) Nunca ou raramente faço pausas muito longas para almoço, nem intervalos demorados	,758
i) Faço menos pausas no trabalho que outros colegas da organização	,745
j) Predisponho-me a trabalhar num projeto ou atividade até à sua conclusão, mesmo que isso implique começar a trabalhar mais cedo e sair mais tarde	,752
k) Tento não gerar problemas aos meus colegas	,761
l) Respondo rapidamente às mensagens, telefonemas, e pedidos de informação.	,755
m) Antes de desencadear determinadas ações estabeleço regras com os colegas que eventualmente possam vir a ser afetados pelas mesmas	,755
n) Tomo medidas de modo a tentar prevenir problemas com os outros colegas da organização	,750
o) Respeito os direitos dos outros no acesso aos recursos partilhados (administrativos, ferramentas, materiais, entre outros)	,762
p) Mantenho-me atualizado sobre os desenvolvimentos do meu Departamento /Divisão/Seção, da minha organização	,762
q) Participo nas sessões de formação não obrigatórias	,767
r) Participo ativamente de forma organizada nas reuniões do meu Departamento, Divisão ou Secção da minha organização	,776
s) Dou sugestões construtivas quanto a mudanças que possam ser Implementadas nos serviços da minha organização	,758
t) Expresso os meus pontos de vista sobre o que considero melhor para os meus serviços / para a minha organização	,772
u) Gasto muito tempo a queixar-me de aspetos triviais	,771
v) Encontro sempre defeitos no que está a ser feito no meu Departamento / Divisão / Seção ou na minha organização	,759
w) Estou-me sempre a queixar e necessito de ser incentivado(a) constantemente para cumprir as minhas tarefas	,761
x) Tenho tendência a valorizar excessivamente os problemas com que me deparo.	,774
y) Foco-me sempre no que está errado na situação em vez de ser ao contrário	,777
TOTAL	,768

Tabela AIV.10 - Análise da variância – ANOVA, para a variável Habilitações Acadêmicas (n=210)

	ANOVA		Test of Homogeneity of Variances	
	F	Sig.	Levene Statistic	Sig.
LA - Total	6,741	,001	1,800	,168
LA - Tranp. Relacional	5,216	,006	2,223	,111
LA - Persp. Moral	4,123	,018	,629	,534
LA - Processamento Equilibrado	4,246	,016	2,866	,059
LA - Autoconsciência	8,447	,000	,708	,494
CCO - Total	1,592	,206	,904	,407
CCO - Comp. Altruísta	4,128	,017	7,188	,001
CCO - Comp. Cívico	,769	,465	2,871	,059
CCO - Comp. Cínico	,851	,428	1,145	,320

Tabela AIV.11 - Análise da variância – ANOVA, para a variável Categoria Profissional (n=210)

	ANOVA		Test of Homogeneity of Variances	
	F	Sig.	Levene Statistic	Sig.
LA - total	3,011	,051	,822	,441
LA - Tranp. Relacional	2,573	,079	3,250	,041
LA - Persp. Moral	,896	,410	,341	,711
LA - Processamento Equilibrado	1,564	,212	1,076	,343
LA - Autoconsciência	6,026	,003	,282	,754
CCO - total	,840	,433	1,380	,254
CCO - Comp. Altruísta	1,520	,221	4,361	,014
CCO - Comp. Cívico	1,246	,290	2,121	,122
CCO - Comp. Cínico	,882	,415	,934	,395

Tabela AIV.12 - Análise da variância – ANOVA, para a variável Antiguidade (n=210)

	ANOVA		Test of Homogeneity of Variances	
	F	Sig.	Levene Statistic	Sig.
LA - total	,303	,823	2,459	,064
LA - Tranp. Relacional	,456	,713	,977	,405
LA - Persp. Moral	,209	,890	2,957	,033
LA - Processamento Equilibrado	,224	,880	1,176	,320
LA - Autoconsciência	,721	,541	,912	,436
CCO - total	,837	,475	3,453	,017
CCO - Comp. Altruísta	1,483	,220	5,874	,001
CCO - Comp. Cívico	1,118	,343	,340	,797
CCO - Comp. Cínico	1,927	,126	,170	,917

Tabela AIV.13 - Análise da variância – ANOVA, para a variável Idade do Trabalhador (n=210)

	ANOVA		Test of Homogeneity of Variances	
	F	Sig.	Levene Statistic	Sig.
LA - total	1,641	,181	3,476	,017
LA - Tranp. Relacional	1,286	,280	2,946	,034
LA - Persp. Moral	2,094	,102	1,468	,224
LA - Processamento Equilibrado	1,532	,207	4,822	,003
LA - Autoconsciência	1,177	,319	2,857	,038
CCO - total	1,371	,253	1,032	,379
CCO - Comp. Altruista	2,304	,078	1,306	,274
CCO - Comp. Civico	1,626	,184	,859	,463
CCO - Comp. Cinico	1,490	,218	1,307	,273

Tabela AIV.14 - Análise da variância – ANOVA, para a variável Estado Civil (n=210)

	ANOVA		Test of Homogeneity of Variances	
	F	Sig.	Levene Statistic	Sig.
LA - total	,762	,468	2,024	,135
LA - Tranp. Relacional	,375	,687	2,046	,132
LA - Persp. Moral	1,024	,361	,237	,789
LA - Processamento Equilibrado	,491	,613	1,639	,197
LA - Autoconsciência	2,261	,107	,243	,784
CCO - total	1,857	,159	2,442	,089
CCO - Comp. Altruista	1,190	,306	,644	,526
CCO - Comp. Civico	3,295	,039	3,143	,045
CCO - Comp. Cinico	2,958	,054	1,191	,306

Tabela AIV.15 – Test-t student para o Género do Trabalhador (p<0,05; n=210)

		M	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
LA - total	Feminino	3,512	5,117	0,025	2,363	,020
	Masculino	3,240				
LA - Tranp. Relacional	Feminino	3,633	9,609	0,002	1,665	,134
	Masculino	3,438				
LA - Persp. Moral	Feminino	3,518	2,657	0,105	1,734	,084
	Masculino	3,322				
LA - Processamento Equilibrado	Feminino	3,393	9,255	0,003	2,178	,048
	Masculino	3,115				
LA - Autoconsciência	Feminino	3,443	2,405	0,123	3,633	,000
	Masculino	3,003				
CCO - total	Feminino	3,747	3,58	0,06	2,755	,006
	Masculino	3,614				
CCO - Comp. Altruista	Feminino	4,136	0,176	0,675	3,367	,001
	Masculino	3,883				
CCO - Comp. Civico	Feminino	4,044	6,12	0,014	0,156	,876
	Masculino	4,036				
CCO - Comp. Cinico	Feminino	2,376	0,39	0,533	1,712	,088
	Masculino	2,233				

Tabela AIV.16 – Test-t student para o Nível Hierárquico do trabalhador
($p < 0,05$; $n=210$)

		<i>M</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
LA - total	Chefia	3,401				
	Colaborador	3,421	1,856	0,175	-0,14	0,889
LA - Tranp. Relacional	Chefia	3,585				
	Colaborador	3,563	1,423	0,234	0,127	0,88
LA - Persp. Moral	Chefia	3,351				
	Colaborador	3,465	0,12	0,729	-0,71	0,479
LA - Processamento Equilibrado	Chefia	3,840				
	Colaborador	3,301	4,422	0,037	-0,109	0,914
LA - Autoconsciência	Chefia	3,305				
	Colaborador	3,291	5,064	0,025	0,082	0,912
CCO – total	Chefia	3,626				
	Colaborador	3,713	0,019	0,89	-1,115	0,273
CCO - Comp. Altruista	Chefia	3,630				
	Colaborador	4,062	0,006	0,938	-0,836	0,409
CCO - Comp. Civico	Chefia	3,996				
	Colaborador	4,410	0,028	0,868	0,674	0,505
CCO - Comp. Cinico	Chefia	2,214				
	Colaborador	2,344	0,337	0,562	-1,085	0,279

Tabela AIV.17 - Regressão linear multivariada das Variáveis da Liderança Autentica (ALQR) na dimensão Comportamento Cívico da variável CCO (n=210)

	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	<i>VIF</i>
Liderança Autentica (Total)	---	---	---	---	---	---
LA - Transparência Relacional	-,024	-,418	,677	-,055	,280	3,576
LA - Perspetiva Moral	,100	1,952	,052	,219	,381	2,627
LA - Processamento Equilibrado	-,053	-,956	,340	-,131	,256	3,908
LA - Autoconsciência	-,017	-,367	,714	-,040	,394	2,539
$R = ,147^a$ $R^2 = ,022$ $adj R^2 = ,002$						
$F = 1,126$ $d = 1,845$ $p = ,345$						

* $P < 0,05$

a. Predictors: (Constant), LAAutocons, LAMoral, LATR, LAPEquil

b. Dependent Variable: CCOcívico

Tabela AIV.18 - Matriz de Correlação de Pearson das escalas de Liderança Autêntica e Comportamentos de Cidadania Organizacional.

		LA Transp. Relacional	LA Persetiva Moral	LA Process. Equilibrado	LA Autoconsc.	CCO Altruísta	CCO Cívico	CCO Cínico
LA Transparência Relacional	Pearson Correlation	1	,755**	,801**	,710**	,135	-,023	-,018
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000	,050	,743	,797
	N	210	210	210	210	210	210	210
LA Perspetiva Moral	Pearson Correlation	,755**	1	,737**	,590**	,279**	,057	-,040
	Sig. (2- tailed)	,000		,000	,000	,000	,408	,562
	N	210	210	210	210	210	210	210
LA Processam. Equilibrado	Pearson Correlation	,801**	,737**	1	,759**	,202**	-,044	-,046
	Sig. (2- tailed)	,000	,000		,000	,003	,527	,507
	N	210	210	210	210	210	210	210
LA Autoconsc.	Pearson Correlation	,710**	,590**	,759**	1	,212**	-,049	-,167*
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000		,002	,478	,015
	N	210	210	210	210	210	210	210
CCO Comport. Altruísta	Pearson Correlation	,135	,279**	,202**	,212**	1	,432**	,082
	Sig. (2- tailed)	,050	,000	,003	,002		,000	,237
	N	210	210	210	210	210	210	210
CCO Comport. Cívico	Pearson Correlation	-,023	,057	-,044	-,049	,432**	1	,159*
	Sig. (2- tailed)	,743	,408	,527	,478	,000		,021
	N	210	210	210	210	210	210	210
CCO Comport. Cínico	Pearson Correlation	-,018	-,040	-,046	-,167*	,082	,159*	1
	Sig. (2- tailed)	,797	,562	,507	,015	,237	,021	
	N	210	210	210	210	210	210	210

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

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