



Universidade de Aveiro
Ano 2020

**CAROLINA TEIXEIRA
DA ROCHA CARLOS**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA ÉTICA NA
SATISFAÇÃO, *THRIVING*, DESEMPENHO
E COMPORTAMENTOS INOVADORES DOS
COLABORADORES: ESTUDO EMPÍRICO**



Universidade de Aveiro
Ano 2020

**CAROLINA TEIXEIRA
DA ROCHA CARLOS**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA ÉTICA NA
SATISFAÇÃO, *THRIVING*, DESEMPENHO
E COMPORTAMENTOS INOVADORES DOS
COLABORADORES: ESTUDO EMPÍRICO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Andreia Tatiana Vitória, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia e Gestão Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro e coorientada pela Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas, Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

À Professora Andreia e Professora Isabel

o júri

presidente

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Isabel Cerca Miguel
Professora Auxiliar da Universidade Portucalense

Prof. Doutora Andreia Tatiana Vitória
Professora Auxiliar Convidada da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Com vontade e confiança de superar as vicissitudes inerentes a um percurso académico que desejei que fosse diferente e, de igual forma, complementar, encontro-me agora no final deste percurso, de forma idêntica como quando o iniciei. Desprendida de expectativas, com dúvidas e incertezas de quem tem certo, na vida e nas escolhas, a incerteza do seu caminho. Com uma sensação agridoce, ainda que esperançosa na certeza das palavras de José Saramago de que “sempre chegamos ao sítio aonde nos esperam”, vislumbro o término desta formação académica, com um aglomerado de enriquecedores conhecimentos e experiências, e pessoas que marcam de forma indubitável, todo o percurso que me propus alcançar. Partilhar sucessos é estar certa de que a partilha é o elemento preponderante para dar sentido à monotonia dos dias. Nesta partilha de palavras, deixo-as como um apreço e generoso agradecimento, para quem, com um pouco de si, dá sentido e significado à vivência dos dias e da vida.

A Professora Andreia Vitória, âmago deste trabalho, pela partilha solícita de conhecimento, pelo carinho e pela generosidade que marcam o seu carácter de proximidade e confiança. As palavras serão sempre, de forma inegável, poucas. Que a vida se encarregue, sempre, de nos aproximar!

A professora Isabel Dimas, coorientadora, o apreço pela solicitude e disponibilidade, pela amável partilha de conhecimento e por sempre fomentar a minha autonomia.

A todos quantos generosamente se disponibilizaram a despender um pouco do seu tempo para participar neste estudo e, dessa forma, possibilitar a sua concretização.

Os amigos, que entre palavras e silêncios, sedimentaram a sua presença, de uma forma física ou virtual, e não raras vezes demonstraram mais força e entusiasmo do que eu, poderão agora partilhar o sucesso deste trabalho.

Sarah, pela tua amizade, carinho e presença e por partilharmos as nossas agruras e sucessos, com o genuíno desejo de querermos o melhor de cada uma, e da nossa amizade.

Andreia, querida amiga, por partilhares a felicidade deste trabalho de uma forma incomparavelmente especial e única. O percurso foi mais simples e teve mais significado. Tu sabes, e este trabalho também é teu. Pelas certezas, e pelas tuas palavras sempre certas. Obrigada por tudo!

A família, com os meus pais Dulce e Mário, e com os meus irmãos Guilherme e Gustavo, pelo que são e pelo que representam. Em vós efetiva-se, entre silêncios e partilhas, a confiança, apoio e disponibilidade de sempre!

palavras-chave

Liderança ética, satisfação com o trabalho, *thriving*, desempenho, comportamentos inovadores.

resumo

As mudanças organizacionais, na atualidade, conjugadas com o aumento dos problemas éticos nos negócios, contribuem para a relevância da ética e do papel do líder ético nas organizações. Um líder ético, caracterizado pela sua postura íntegra, honesta e altruísta, ao agir de acordo com os melhores interesses dos seus colaboradores, fomenta um clima organizacional positivo que pode impactar positivamente nos seus colaboradores, e, designadamente, na sua satisfação com trabalho, no *thriving* no local de trabalho (sensação de vitalidade e aprendizagem), nos comportamentos inovadores e no desempenho. Assim, estas são as relações que pretendemos explorar com a presente investigação. A amostra é constituída por 216 colaboradores de organizações de diversos setores e localizações geográficas. Os resultados mostram que a liderança ética tem impactos positivos na satisfação com o trabalho dos colaboradores e, por sua vez, a satisfação impacta também positivamente no *thriving*. Adicionalmente, o *thriving* experienciado pelos colaboradores tem uma relação positiva com os seus comportamentos inovadores e o seu desempenho. Verificou-se, também, que a satisfação com o trabalho é mediadora, total, da relação entre liderança ética e *thriving*.

Os resultados obtidos reforçam a pertinência da liderança ética nas organizações, contribuindo, igualmente, para o enriquecimento da literatura acerca de liderança ética e dos seus impactos positivos para com os colaboradores.

keywords

Ethical leadership, job satisfaction, thriving at work, job performance, innovative work behaviors.

abstract

The current organizational changes, combined with the ethical problems in business, contribute to the importance of ethics and the role of the ethical leader in organizations. An ethical leader, characterized by his integrity, honesty and altruism acts with the best interests of his employees in mind, foresting a positive organizational climate that can impact on his employees, particularly on their job satisfaction, thriving at work, innovative work behaviors and job performance. Thus, these are the relationships we intend to explore with this research. The sample consists of 216 employees from different sectors and geographics locations. The results show that the ethical leadership has positive impacts on employee's job satisfaction and that the employee's job satisfaction positively impacts on their thriving at work. Additionally, thriving at work experienced by the employees has a positive relationship with their innovative work behaviors and job performance. It has also been verified that job satisfaction fully mediates the relationship between ethical leadership and thriving at work.

These results reinforce the relevance of the ethical leadership within the organizations, ultimately contributing to the enrichment of the literature on ethical leadership and its positive impacts on employees.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
1. CONCRETIZAÇÃO DOS CONSTRUCTOS.....	3
1.1. LIDERANÇA ÉTICA	3
1.2. SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	6
1.3. THRIVING AT WORK.....	7
1.4. DESEMPENHO.....	9
1.5. COMPORTAMENTOS INOVADORES	10
2. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	12
2.1. LIDERANÇA ÉTICA E SATISFAÇÃO	12
2.2. LIDERANÇA ÉTICA E THRIVING AT WORK	12
2.3. SATISFAÇÃO E THRIVING AT WORK	13
2.4. THRIVING E DESEMPENHO	14
2.5. THRIVING E COMPORTAMENTOS INOVADORES	15
2.6. O EFEITO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA ÉTICA E THRIVING	15
II – MÉTODO.....	17
3. PROCEDIMENTO	17
4. AMOSTRA	19
5. INSTRUMENTOS DE MEDIDA	20
5.1. LIDERANÇA ÉTICA	20
5.2. SATISFAÇÃO.....	20
5.3. THRIVING AT WORK.....	21
5.4. DESEMPENHO	21
5.5. COMPORTAMENTOS INOVADORES	21
III – RESULTADOS.....	22
6. CORRELAÇÕES.....	22
7. AVALIAÇÃO DO MODELO.....	25
7.1. AVALIAÇÃO DO MODELO DE MEDIDA	25
7.2. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	26
8. RESULTADOS ADICIONAIS	29

IV – DISCUSSÃO.....	30
9. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO.....	33
10. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	35
V – REFERÊNCIAS.....	36
VI – ANEXOS	45
ANEXO 1- TABELA DE LOADINGS E CROSS-LOADINGS	46
ANEXO 2- QUESTIONÁRIO ONLINE	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo teórico	2
Figura 2- Modelo Estrutural.....	27

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Correlações entre variáveis.....	25
Tabela 2 - Validade convergente e discriminante.....	26
Tabela 3 - Efeitos diretos, indiretos, totais e específicos indiretos	28
Tabela 4 - Efeitos totais	29

INTRODUÇÃO

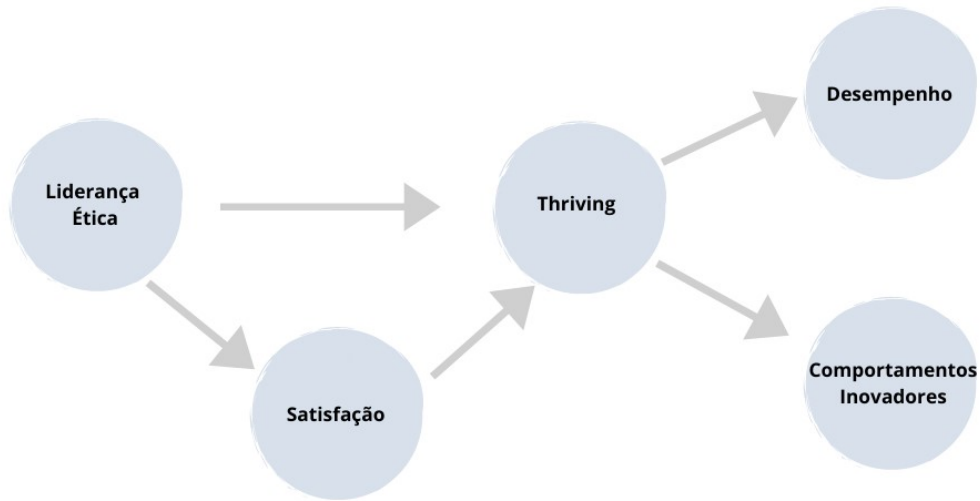
Nos dias de hoje, os líderes enfrentam, nas organizações, inúmeros desafios que advêm de mudanças internas e externas e que desafiam conhecimentos e capacidades de desempenho do seu papel (Hannah et al., 2008), sendo de notar o papel preponderante que os líderes desempenham nas organizações (e.g., Avolio & Gardner, 2005). Adicionalmente, a relevância de uma conduta ética na liderança é realçada, na atualidade, com o aumento dos problemas éticos nos negócios e no seio das organizações, enfatizando, por conseguinte, os benefícios que lhe estão inerentes. Assim, diversas são as organizações que iniciam a institucionalização da ética, sendo que este fenómeno é tido como “o grau em que a organização incorpora de forma implícita e explícita a ética nos seus processos de tomada de decisão” (Singhapakdi & Vitell, 2007, p.287). Fruto das mudanças organizacionais atuais, a ética como elemento de tomada de decisão ganha, por isso, um maior destaque e relevância para gestores, investigadores e também para a sociedade em geral (Robertson et al., 2002), muito devido ao impacto positivo que este tipo de liderança pode produzir no desempenho organizacional e na conduta dos colaboradores (e.g., Treviño et al., 2003).

O líder ético fomenta um contexto de confiança nas organizações, aumentando o envolvimento dos seus colaboradores no trabalho, através da adoção de uma postura íntegra, honesta e ética (Avolio et al., 2004), com impactos na satisfação com o trabalho experienciada pelos seus colaboradores (Brown et al., 2005) e criando um clima organizacional positivo, com relações interpessoais positivas, que estimulam a sensação de *thriving* (sensação de vitalidade e aprendizagem) dos seus colaboradores (Spreitzer et al., 2005). A fomentação deste clima organizacional positivo poderá impactar também no desempenho dos colaboradores, e na forma como estes consubstanciam a sua criatividade em comportamentos inovadores (e.g., Paterson et al., 2014; Spreitzer et al., 2012).

Deste modo, a presente investigação pretende explorar os impactos da perceção da liderança ética na satisfação e no *thriving* dos colaboradores, explorando, ademais, os impactos do *thriving* nos comportamentos inovadores e no desempenho dos colaboradores.

O modelo teórico hipotético proposto encontra-se representado de seguida, na Figura 1:

Figura 1- Modelo teórico



A presente dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos. No capítulo I, faz-se um enquadramento teórico, com a concetualização dos constructos e as hipóteses de investigação propostas. No capítulo II, descreve-se o procedimento, a amostra e os instrumentos de medida. No capítulo III, apresentam-se os resultados decorrentes da investigação e, por fim, no capítulo IV é feita a discussão dos resultados apresentados anteriormente. Neste último capítulo são também evidenciadas as implicações para a gestão, assim como algumas limitações e sugestões para investigações futuras.

I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. CONCETUALIZAÇÃO DOS CONSTRUCTOS

1.1. LIDERANÇA ÉTICA

No decorrer da última década, a temática da liderança ética tem-se mostrado como um tópico de destaque na área da liderança (Ko et al., 2018). A liderança ética caracteriza um líder, também ele ético, como uma pessoa que defende e pratica os seus princípios, comunicando com os seus colaboradores através de padrões éticos e de responsabilidade. Um líder ético é, como tal, descrito como uma pessoa honesta, íntegra e altruísta (Brown & Treviño, 2006).

Subjacente à definição deste constructo está a intenção do líder em agir de acordo com os melhores interesses dos seus subordinados, incentivando à prática de um comportamento ético, com recurso à comunicação dos seus padrões éticos e uso de recompensas, a fim de reforçar e incentivar a prática de uma conduta ética por parte dos seus subordinados (Stouten et al., 2012).

Ainda que uma seja uma temática recente e em constante desenvolvimento, os estudos desenvolvidos revelam que a liderança ética tem alguns efeitos positivos nos colaboradores. Particularmente, este facto é evidente uma vez que um líder considerado ético é avaliado, pelos seus colaboradores, de uma forma positiva (Brown et al., 2005). Ademais, dado que estes líderes pautam a sua atuação por uma conduta justa e de respeito, estes fatores traduzem-se num ambiente de confiança que impacta na satisfação e dedicação dos seus colaboradores (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

Um líder ético demonstra uma conduta ética, consentânea com as suas ações e relacionamentos interpessoais, promovendo, ademais, essa conduta a fim de reforçar e responsabilizar os seus seguidores pelas suas próprias ações (Treviño et al., 2003). Uma vez que, como aludido anteriormente, estes líderes atuam de acordo com a sua conduta moral, são também considerados como um exemplo a ser seguido, sendo admirados pelos seus seguidores que, ao se identificarem com a visão e valores do seu líder, desejam ser como ele. Contrariamente, os colaboradores que não percecionam o seu líder dessa

forma, são menos propensos a serem, de uma forma positiva, influenciados pelo seu líder (Brown & Treviño, 2006). Assim, para além de atenderem ao seu líder como um modelo de conduta, os seus seguidores tentam também retribuir o que dele obtêm e, como tal, replicam esses comportamentos desejáveis e baseados em padrões éticos e morais (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Concomitantemente, o processo de comunicação de um líder ético visa promover e recompensar a conduta ética dos seus seguidores e, como tal, estes aprendem através do exemplo que o líder encerra, sentem por ele admiração e identificam-se com a sua posição, visão e valores (Brown et al., 2005). Neste contexto, os líderes éticos aumentam o envolvimento dos seus seguidores, no trabalho, uma vez que, através da sua integridade, honestidade e padrões de conduta morais, promovem o aumento de confiança e um à vontade de cooperação entre ambos, para benefício da organização (Avolio et al., 2004).

A liderança ética relaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho, a sua eficácia percebida e dedicação ao trabalho (Brown et al., 2005), sendo advogado na literatura como uma premissa chave, que um líder influencia as atitudes e comportamentos dos seus colaboradores (Brown & Treviño, 2006). Neste contexto, a teoria da aprendizagem social de Bandura (1977) suporta uma melhor compreensão acerca da influência da liderança ética nos comportamentos do liderados (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003). Esta teoria advoga que um comportamento pode ser aprendido através da observação, e não apenas através da experiência desse mesmo comportamento. Como tal, esta teoria é a que amplamente a literatura recorre para explicar os comportamentos inerentes ao constructo da liderança ética e da sua influência nos seguidores. Assim, o líder ético é um modelo de conduta ética e alvo de identificação, por parte dos seus seguidores. Para além de ser percebido como tal, e a fim de deter influência nas consequências que advêm deste tipo de liderança, estes devem ser percebidos como atraentes, legítimos e credíveis. Ademais, demonstram estas mesmas características através de comportamentos tidos em consideração como normativamente apropriados, designadamente a honestidade, e sendo motivados por ideais altruístas (e.g., Brown et al., 2005).

O estudo da ética no contexto da liderança tem sido centrado nas características dos líderes éticos e também nos fatores contextuais, designadamente na cultura organizacional (Neves et al., 2016), pelo que compreender os consequentes que exercem

influência e podem também ajudar a explicar os comportamentos éticos, é determinante para as organizações.

Nas organizações, a cultura organizacional e a socialização são processos que conduzem à motivação e retenção de líderes éticos (Brown & Treviño, 2006), sendo o constructo da liderança ética relevante, muito devido ao impacto que este pode ter, não apenas nos colaboradores, mas também no desempenho da própria organização (Treviño et al., 2003). Concomitantemente, a tomada de decisão com uma base ética, possibilita um bom ambiente de trabalho para líderes e para os seus colaboradores (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003).

Na literatura, a liderança ética encontra-se relacionada com os traços pessoais do líder. Designadamente, Treviño e colaboradores (2003) referem duas características de personalidade, sendo elas a confiabilidade e a honestidade e Brown e colaboradores (2005) referem a integridade e, também, a honestidade como características destes líderes que são percebidos como um modelo e exemplo a ser seguido, através do ênfase que atribuem, como anteriormente fora aludido, aos padrões e à conduta moral que praticam.

O conceito de liderança ética, à semelhança de outras construções de liderança, não ocupa um espaço conceptual único. Os líderes éticos, como já fora dilucidado, são honestos, atenciosos e justos para com os seus seguidores, fazendo uso de comportamentos de recompensa e punição a fim de promover padrões de conduta ética e a tomada de decisão com base em valores éticos. Como tal, o conjunto destes aspetos caracteriza a liderança ética, pese embora nenhum destes aspetos, de uma forma única e singular, constitua tudo o que a liderança ética implica ou possibilite defini-la (Brown et al., 2005).

Este conceito de liderança é distinto, a nível conceptual e empírico, de outros tipos de liderança, designadamente dos conceitos de liderança autêntica, transformacional e espiritual (Brown et al., 2005): a liderança autêntica enfatiza a autenticidade e autoconsciência; a transformacional centra-se na visão, valor e estímulo intelectual; por fim, a espiritual coloca a tónica na esperança e fé e no trabalho como uma vocação. Notavelmente, a liderança ética tem particular enfoque nos padrões e gestão moral, sendo que estes dois fatores se constituem como características que distinguem este tipo de liderança das demais anteriormente explicitadas (Brown & Treviño, 2006).

1.2. SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

A satisfação com o trabalho é um constructo amplamente estudado no contexto do comportamento organizacional (Spector, 1997). Embora surjam na literatura várias definições deste conceito, a definição proposta por Locke (1969) revela-se como a mais consensual. De acordo com este autor, a satisfação com o trabalho é um estado emocional positivo resultante de uma avaliação, por parte do indivíduo, do seu trabalho ou da sua experiência profissional. Indubitavelmente, esta experiência é o resultado de um estado emocional prazeroso que resulta da avaliação do trabalho alcançado, através da interação entre o indivíduo e o seu ambiente.

Kalleberg (1977) advoga que este constructo engloba dois componentes, designadamente um componente intrínseco, relativo ao trabalho *per se* e um extrínseco que representa as diferentes facetas para além do trabalho relativo a uma determinada tarefa no contexto laboral.

Complementarmente à definição inicial explicitada, Brief e Weiss (2002) definem satisfação como um julgamento, positivo ou negativo, por parte do indivíduo, sobre a sua função ou sobre uma situação específica inerente ao seu trabalho. Como tal, a satisfação com o trabalho é considerada como uma reação, de um ponto de vista emocional do indivíduo, ao seu trabalho e resulta da interação entre a pessoa e o ambiente em que esta se encontra inserida (Locke, 1969).

A satisfação alude, pois, à relação entre aquilo que o indivíduo espera do seu trabalho e o que sente que este lhe proporciona. Concomitantemente, há três elementos envolvidos na avaliação dessa relação, designadamente: as perceções de determinado aspeto relativos ao trabalho; um padrão de valor explícito ou implícito e o julgamento, de forma consciente ou inconsciente, da discrepância entre as anteriores perceções e os valores (Locke, 1969). Ao afigurar-se como um indicador de bem-estar físico e psicológico com impacto nos comportamentos adotados pelos colaboradores, sendo que estes comportamentos terão repercussões nas organizações, em particular no seu funcionamento, é relevante ter-se em consideração e investigar este constructo (Spector, 1997).

De um ponto de vista distinto e comparativamente ao bem-estar subjetivo, e outros constructos como *thriving* e *engagement*, entre outros, a satisfação com o trabalho está

englobada no amplo constructo de felicidade (Fisher, 2010). Ademais, as organizações que procuram estimular um clima organizacional propício à satisfação dos seus colaboradores, promovem a sua felicidade, criatividade e comprometimento. Ao nível individual, a satisfação com o trabalho tem importantes consequências para o colaborador, *per se*, e também para a organização (Fisher, 2010). Positivamente, a satisfação impacta na saúde física e mental dos colaboradores, dando-se, também, a experiência de maiores níveis de bem-estar psicológico (Faragher et al. 2005). Adicionalmente, Spector (1997) evidenciou ainda que os colaboradores mais satisfeitos demonstram menor *turnover*, são mais cooperantes e mais pontuais. De um outro prisma, a ansiedade, depressão e *burnout* impactam, de uma forma negativa, na satisfação (Faragher et al., 2005).

1.3. THRIVING AT WORK

Thriving no local de trabalho é um estado psicológico positivo em que duplamente se experiencia uma sensação de aprendizagem e vitalidade no trabalho (Paterson et al., 2014; Porath et al., 2012). As duas dimensões deste construto interagem entre si e possibilitam o criar de sensações de sucesso e progresso no trabalho, sendo que estas não seriam conseguidas apenas em si, e de forma individual, pelas sensações de aprendizagem e vitalidade, que são componentes características do *thriving* (Paterson et al., 2014; Spreitzer et al., 2005). Como tal, é possível que um colaborador experiencie e demonstre vitalidade no trabalho, sendo que esta tenderá a desvanecer-se ao longo do tempo se oportunidades de aprendizagem e crescimento não se verificarem. Da mesma forma, um colaborador poder-se-á encontrar em constante aprendizagem, mas evidenciar falta de vitalidade para aplicar, efetivamente, esses novos conhecimentos no seu contexto de trabalho (Paterson et al., 2014). Ademais, argumenta-se, de um ponto de vista genérico, que a curto prazo o *thriving* potencia o funcionamento individual a nível pessoal, e a longo prazo potencia a adaptabilidade do colaborador ao local de trabalho (Spreitzer et al., 2005).

Não obstante a semelhança a alguns construtos, designadamente resiliência, bem-estar pessoal ou autorrealização, Spreitzer e colaboradores (2005) afirmam que o fator distintivo do construto de *thriving* é a necessidade de combinar ambas as sensações de aprendizagem e vitalidade, para que o colaborador possa, de facto, experienciar *thriving at work*. Como tal, experienciar *thriving* é distinto dos constructos anteriormente elencados, pois este destaca os aspetos positivos da experiência associada ao crescimento (Niessen et al., 2012). Logo, o potencial que o *thriving* tem para ser experienciado pelos colaboradores depende do contexto organizacional em que estes se encontram submergidos (Spreitzer et al., 2012), pelo que há resultados que sugerem que os colaboradores tendem a ter mais saúde, maior bem-estar, e melhor desempenho, quando inseridos num ambiente que lhes possibilita experienciar *thriving at work* (Walumbwa et al., 2018).

Como uma experiência subjetiva, o *thriving* é tido como um reforço positivo que conduz a pessoa numa procura de comportamentos e condições que predisõem e possibilitam a experiência crescente deste estado psicológico (Hennekam, 2017). Pode também ser tido como um indicador interno que possibilita uma avaliação pessoal do desempenho do colaborador (Spreitzer et al., 2012; Walumbwa et al., 2018) tendo, igualmente, uma função adaptativa com finalidade, última, de promoção de desenvolvimento pessoal e sucesso na organização (Spreitzer et al., 2005). Considerando-se essa mesma função adaptativa, de um ponto de vista individual, esta auxilia o colaborador a construir a sua carreira, sustentando o seu desenvolvimento profissional (Paterson et al., 2014; Spreitzer et al., 2005). Como tal, a componente cognitiva engloba a aprendizagem e a componente afetiva é englobada pela vitalidade (Spreitzer et al., 2005) sendo que ambas possibilitam, como anteriormente fora aludido, um crescimento pessoal. O *thriving* poderá ser considerado como um constructo que auxilia as organizações, de um duplo ponto de vista, tanto ao nível do desenvolvimento quanto ao nível da sua sobrevivência. Consequentemente, os colaboradores que experienciam *thriving* podem constituir um importante auxílio para a organização, uma vez que essa experiência comporta aspetos positivos para ambos (Boyd, 2015).

A investigação relativa a esta temática tem vindo, recentemente, a ganhar um maior destaque, considerando que as pessoas despendem uma percentagem elevada de tempo de vida no seu local de trabalho (Spreitzer et al., 2005). Assim, a investigação centra-se,

com maior ênfase, nos benefícios e consequentes do *thriving at work*. Particularmente, os estudos revelam que este constructo apresenta consequências positivas no desempenho (Porath et al., 2012; Spreitzer et al., 2012) e nos comportamentos inovadores (Carmeli & Spreitzer, 2009). Ademais, verifica-se também que está positivamente associado com a satisfação com o trabalho, o empenhamento organizacional, o capital psicológico e a criatividade, estando por oposição negativamente associado ao *burnout* e ao *turnover* (e.g., Kleine et al., 2019; Porath et al., 2012). Atentando-se nos consequentes positivos, revela-se determinante que se estabeleçam as condições de suporte para a experiência de *thriving at work*, com particular ênfase no desenvolvimento de relacionamentos positivos entre colaboradores, líderes e a organização, tendo em conta que esta tríade potencia a experiência de *thriving* (Kleine et al., 2019).

1.4. DESEMPENHO

O desempenho pode ser definido como as atividades e comportamentos adotados por uma pessoa e que detêm impacto para a organização (Campbell et al., 1990). Como tal, este é um constructo multidimensional (Campbell et al., 1990), dinâmico e episódico resultante de uma dinâmica tridimensional entre as capacidades cognitivas, a personalidade, e as experiências de aprendizagem que adicionam valor à organização (e.g. Carlos & Rodrigues, 2016; Motowidlo et al., 1997). Adicionalmente, o desempenho é tido como um comportamento que engloba uma componente avaliativa, podendo essa ser positiva ou negativa para o indivíduo, ou também para a organização (Motowidlo et al., 1997).

De acordo com a teoria do desempenho de Motowidlo e colaboradores (1997) há dois tipos diferentes deste constructo a considerar: desempenho de tarefa e desempenho contextual. Relativamente ao desempenho de tarefa, este pode ser definido através de dois comportamentos: por um lado, atividades e comportamentos de transformação das matérias-primas em materiais, bens e serviços que compõem os produtos e serviços da organização e, por outro lado, comportamentos que auxiliam e mantêm o sistema técnico da organização, para que esta funcione de forma eficaz e eficiente. Estes

comportamentos englobados no desempenho de tarefa são, comumente, conhecidos e requeridos pelas organizações, por forma a caracterizar a posição de trabalho a desempenhar (Motowidlo et al., 1997). Atendendo ao desempenho contextual, este inclui atividades e comportamentos que, não sendo no âmbito dos comportamentos relativos ao desempenho de tarefa, não se constituem formalmente como parte do trabalho do colaborador (designadamente: cooperação entre pares para realizar atividades e tarefas), mas que potenciam o desempenho de tarefas, de um ponto de vista social e organizacional (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo et al., 1997).

A literatura evidencia, de uma forma geral, que os colaboradores mais positivos (*i.e.*, mais resilientes e otimistas) têm um melhor desempenho, comparativamente aos colaboradores menos positivos (e.g. Staw et al., 1994). O positivismo, reflexo de otimismo, eficácia e resiliência, deverá ser facilitador de motivação do colaborador para agir, de uma forma intencional, para a realização e concretização, bem-sucedida, de objetivos e tarefas (Avey et al., 2011). Como tal, por exemplo, colaboradores com maior autoeficácia, poderão despender mais do seu tempo para realizarem uma tarefa (Bandura, 1977).

Para as organizações, na atualidade, o desempenho individual é revestido de importância (Carlos & Rodrigues, 2016) pelo que promover um clima organizacional em que os colaboradores possam desempenhar as suas funções, através do seu melhor desempenho, poderá ser determinante para o sucesso das organizações.

1.5. COMPORTAMENTOS INOVADORES

As atuais dinâmicas e novos paradigmas constituíram-se como desafios de crescimento e prosperidade nas organizações. Consequentemente, estes desafios tornaram imperativo o reconhecimento, relevância e foco na inovação, designadamente nos comportamentos inovadores (Javed et al., 2020), sendo a inovação contínua de processos de trabalho, produtos e serviços determinante para as organizações (Jong & Den Hartog, 2010). Como tal, os comportamentos inovadores foram reconhecidos como um determinante relevante para um funcionamento organizacional eficaz (Carmeli & Spreitzer, 2009).

Os comportamentos inovadores vão para além da criatividade. Assim, estes pressupõem a produção e implementação de novas ideias, sendo que tal inclui a procura, defesa e obtenção de recursos para a concretização dessa mesma ideia (Scott & Bruce, 1994). Consequentemente, este comportamento requer um nível de pensamento diferente e distinto, coadunando-se este com uma menor adequação a padrões mais convencionais (Carmeli & Spreitzer, 2009). Indubitavelmente, a notória principal distinção entre comportamentos inovadores e criatividade é que, os primeiros, incluem a implementação das ideias geradas, para além de se relacionarem com a obtenção de benefícios, estando esses benefícios inerentes aos comportamentos (Jong & Den Hartog, 2010).

A investigação tem estudado a inovação de um ponto de vista individual, de equipa e organizacional. Nesse âmbito, alguns são os estudos que exploram as relações entre traços de personalidade e a inovação ao nível individual (e.g., Zhou & George, 2001), pese embora a evidência de relação entre ambos os constructos não tenha ainda sido conclusiva (Javed et al., 2020). Concomitantemente, há já investigações anteriores em que o *thriving* fora associado positivamente a comportamentos de trabalho inovadores (Carmeli & Spreitzer, 2009; Wallace et al., 2013) e será essa umas das relações que também pretendemos avaliar nesta investigação.

Os comportamentos inovadores dos colaboradores são determinantes para a eficácia das organizações, na atualidade (Jong & Den Hartog, 2010). Por forma a promovê-los, as organizações devem privilegiar a autonomia, a confiança, a competência e o significado de trabalho dos seus colaboradores (Shahid et al., forthcoming).

2. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

2.1. LIDERANÇA ÉTICA E SATISFAÇÃO

Sendo um líder ético justo, honesto e altruísta e dado que também pauta a sua atuação por uma conduta justa e de respeito, este tende a desenvolver um ambiente de confiança, que influencia positivamente a satisfação e a dedicação dos colaboradores (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

O facto de os colaboradores serem tratados de forma justa e através de uma conduta ética influenciará positivamente, a forma como estes percecionam e avaliam o seu trabalho. Para além disso, esta influência positiva conduz à sensação de satisfação com as condições do seu trabalho e para com o seu líder (Ahmad et al., 2018). Consequentemente, uma vez que este tipo de liderança se relaciona positivamente com a satisfação no trabalho (Brown et al., 2005), emerge daqui a hipótese:

H1: A liderança ética prediz positivamente a satisfação com o trabalho dos colaboradores.

2.2. LIDERANÇA ÉTICA E THRIVING AT WORK

Ao afirmar-se que o líder ético é justo e genuíno, atuando através de uma conduta moral, isto significa, também, que este conjunto de características influencia e impacta no comportamento dos seus colaboradores, no local de trabalho. Ademais, as atitudes e comportamentos destes líderes podem ver-se demonstradas e repercutidas, designadamente, através da sua abertura à comunicação, oportunidades de desenvolvimento de carreira e mérito dos seus colaboradores (e.g., Brown et al., 2005). No que concerne à relação da liderança com o *thriving*, esta tem vindo a ser explorada na literatura, particularmente com recurso à liderança autêntica e transformacional (Kleine et al., 2019; Rai et al., 2020), pelo que se revela importante explorar novas possíveis relações com outras tipologias de liderança, como é nosso objetivo neste estudo, ao considerar-se a liderança ética.

Pese embora semelhante e com características em comum a outros tipos de liderança, designadamente a autêntica, a transformacional e a espiritual, o conceito de liderança ética é distinto a nível concetual e empírico (Brown et al., 2005) das demais aqui elencadas. De notar que a liderança ética se destaca pelo enfoque particular nos padrões e gestão moral, que constituem características distintas e únicas aliadas à caracterização e prática deste tipo de liderança (Brown & Treviño, 2006).

Os líderes éticos comunicam, através da sua postura ética, a premissa para que os seus colaboradores não se sintam constrangidos ou desencorajados para expressarem a suas ideias e diferentes visões relativas ao trabalho (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Consequentemente, o clima positivo criado com recurso a relações interpessoais positivas, constitui-se como um contributo para a vitalidade experienciada no local de trabalho (Spreitzer et al., 2005), sendo esta característica um dos fatores que possibilita a experiência de *thriving*. Face ao exposto, postulamos a seguinte hipótese:

H2: A liderança ética prediz positivamente o *thriving*.

2.3. SATISFAÇÃO E THRIVING AT WORK

A experiência de *thriving* é um estado positivo e um indicador de avaliação interno, por parte do colaborador, revelando-se a experiência deste estado psicológico como determinante, uma vez que auxilia o indivíduo a promover o seu autodesenvolvimento e aumenta, também, a sua adaptabilidade ao local de trabalho (Spreitzer et al., 2005).

A satisfação no trabalho é relativa ao facto de a pessoa gostar do seu trabalho, avaliando-o de forma positiva, e fazendo, igualmente, uma avaliação positiva acerca da forma como se sente relativamente ao seu trabalho e às diferentes componentes por ele englobadas (Spector, 1997).

Alguns estudos presentes na literatura trabalham a satisfação com o trabalho como consequente do *thriving at work* (e.g., Ali et al., 2018), e em que a premissa é a de que indivíduos que se sentem com mais vitalidade, ao desenvolverem as tarefas inerentes ao seu trabalho, provavelmente irão demonstrar mais satisfação para com o seu trabalho (Kleine et al., 2019). É do nosso entender que a construção da premissa pode ser invertida

e, por isso, exploramos a satisfação como antecedente de *thriving*, com o racional de que: quando um indivíduo sente maior satisfação no seu trabalho, esta vai influenciar o seu estado psicológico de vitalidade e aprendizagem, impactando e contribuindo para a experiência de *thriving*.

Conjugando estas premissas, é expectável que as características de trabalho, quando avaliadas de uma forma positiva, sejam conducentes à experiência de uma maior satisfação pelos colaboradores. Sendo, igualmente, o *thriving* uma avaliação positiva de prosperidade no trabalho, através de vitalidade e aprendizagem, e aliando-se a dupla avaliação positiva entre os constructos de satisfação e *thriving*, é plausível assumir uma relação de influência positiva entre eles, e para qual estabelecemos a hipótese seguinte:
H3: A satisfação com o trabalho prediz positivamente *thriving*.

2.4. THRIVING E DESEMPENHO

A investigação no âmbito da temática do *thriving at work* tem tido um maior ênfase, como já fora aludido até aqui, nos consequentes que advêm da experiência do conjunto de vitalidade e aprendizagem no local de trabalho. Consequentemente, são já alguns os estudos empíricos que atentam nos consequentes a nível atitudinal (satisfação com o trabalho, empenhamento e *turnover*) e desempenho (desempenho de tarefa e desempenho criativo) (e.g., Kleine et al., 2019).

Tendo-se em consideração que os colaboradores que experienciam *thriving* sentem uma maior motivação no seu trabalho (Carmeli & Spreitzer, 2009), é do nosso entender que este impacta, de uma forma positiva, no desempenho individual dos colaboradores. Adicionalmente, alguns estudos já haviam reportado a relação positiva entre os dois constructos, demonstrando a relação entre *thriving* e desempenho (e.g. Paterson et al., 2014; Porath et al., 2012; Spreitzer et al., 2012). Assim, estabelecemos a seguinte hipótese:

H4: O *thriving at work* prediz positivamente o desempenho individual.

2.5. THRIVING E COMPORTAMENTOS INOVADORES

Thriving é um indicador interno que permite, de uma forma pessoal, uma avaliação do desempenho do colaborador (Spreitzer et al., 2012; Walumbwa et al., 2018). Para Spreitzer e colaboradores (2012), os colaboradores que experienciam este estado psicológico positivo, sentem-se estimulados para um crescimento e desenvolvimento através da criação de novos recursos e relações interpessoais que contribuem para um autodesenvolvimento que se repercute num melhor desempenho e bem-estar no local de trabalho.

Como já fora explicitado, ao atender-se a que a motivação sentida no seu trabalho advém de uma maior experiência de *thriving* (Carmeli & Spreitzer, 2009) é, como tal, provável que os colaboradores detenham uma perspetiva diferente e procurem, ainda, novas oportunidades (Spreitzer et al., 2012) sendo plausível sugerir que, quando os colaboradores se sentem com vitalidade e a prosperar, no seu local de trabalho, se envolverão mais ativamente na procura de ideias, estando essas mesmas inerentes a comportamentos inovadores. Face ao exposto, estabelecemos a seguinte hipótese:

H5: O *thriving at work* prediz positivamente os comportamentos inovadores de trabalho.

2.6. O EFEITO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA ÉTICA E THRIVING

Um líder ético fomenta um ambiente ético no local de trabalho, sendo este consentâneo com a sua postura e conduta ética, honesta e altruísta. Para tal, utiliza uma comunicação para com os seus colaboradores assente nesses padrões (Brown & Treviño, 2006; Brown et al., 2005). Uma vez que a liderança envolve um processo de influência (Yulk, 2013) e com destaque para a liderança ética, no caso desta investigação, é plausível assumir que os colaboradores possam sentir-se mais satisfeitos com o trabalho quando percecionam o seu líder como uma pessoa altruísta e íntegra. Adicionalmente, esta relação já fora testada anteriormente na literatura, pelo que alguns estudos advogam a influência positiva da liderança ética na satisfação com o trabalho (Brown et al., 2005; Neubert et al., 2009). Concomitantemente, a satisfação com o trabalho é concetualizada como a

forma como uma pessoa se sente acerca do seu trabalho e também acerca dos diversos aspetos que o compõem, sendo também, considerada uma extensão do que a pessoa gosta ou não gosta relativamente ao seu trabalho (Spector, 1997). Assim, para Neubert e colaboradores (2009) as pessoas tendem a estar mais satisfeitas com o seu trabalho, e também mais comprometidas com a organização, quando desenvolvem o seu trabalho num ambiente honesto e justo, e caracterizado por uma conduta ética. Por conseguinte, as características deste ambiente podem, assim, advir da presença de um líder ético na organização, pelo que tal reforça o carácter relevante deste tipo de liderança, muito não apenas pelo seu impacto nos colaboradores, mas também na organização.

Os líderes que atuam segundo uma liderança ética, influenciam as atitudes dos membros da organização, através das suas ações, condutas e relações interpessoais (Brown & Treviño, 2006) pelo que um clima ético influencia positivamente as atitudes dos colaboradores. Adicionalmente, a satisfação tem influência na saúde física e psicológica dos colaboradores, sendo notável que esta relação também se repercute nas organizações (Martinez & Paraguay, 2003). Como tal, e uma vez que a experiência de *thriving* é um indicador interno de avaliação pessoal (e.g., Walumbwa et al., 2018) e um estado psicológico positivo (Paterson et al., 2014), a vitalidade e aprendizagem experienciadas neste estado psicológico podem ser decorrentes de uma maior satisfação com o trabalho.

Sob uma outra perspetiva, ao pautarem as suas ações e comunicação através de uma postura ética para com os seus colaboradores (Walumbwa & Schaubroeck, 2009), os líderes éticos fomentam um clima organizacional positivo, com recurso a relações interpessoais também positivas, sendo que estas se constituem como um contributo para a vitalidade experienciada no local de trabalho (Spreitzer et al., 2005). Assim, e face a esse clima organizacional positivo, a liderança ética poderá impactar positivamente no *thriving* dos colaboradores, conduzindo-os a uma maior experiência de vitalidade e aprendizagem.

No âmbito dos estudos organizacionais positivos, o conceito de *thriving* é um dos que mais recentemente tem sido considerado e investigado na literatura (Paterson et al., 2014) e uma premissa chave, a ter em consideração é a necessidade da experiência conjunta de vitalidade e aprendizagem para a experiência de *thriving*, sendo de notar que “pese embora cada dimensão possa significar algum progresso em direção ao

crescimento e desenvolvimento pessoal no trabalho, é apenas em conjunto que as dimensões se aprimoram para formar a experiência de *thriving*” (Porath et al., 2012, p.251). Uma pessoa que experiencia *thriving* é caracterizada como tendo um elevado grau de conhecimento, bem como um gosto pelo seu trabalho (e.g., Porath et al., 2012), pelo que é verosímil depreender que este gosto pelo trabalho seja decorrente da satisfação com o mesmo.

Face ao exposto, sugere-se, assim, que a liderança ética contribui para a satisfação e para o *thriving* dos colaboradores. Como tal, dado que a liderança ética influencia a satisfação e esta influencia o *thriving*, é plausível assumir que a satisfação possa mediar a relação entre liderança ética e *thriving*, e daqui decorre a hipótese seguinte:

H6: A satisfação com o trabalho é mediadora da relação entre liderança ética e *thriving at work*.

II – MÉTODO

3. PROCEDIMENTO

Considerando-se os objetivos propostos para esta investigação, uma abordagem quantitativa tem-se como a mais adequada, a fim de possibilitar testar o modelo teórico hipotético e as hipóteses propostas para este estudo. Ademais, trata-se, igualmente, de um estudo de tipo correlacional, por forma a avaliar as relações entre as variáveis, e transversal, dada a recolha de dados ter tomado lugar num único momento de tempo. A fim de averiguar e testar o anteriormente explicitado, o processo de recolha de dados foi implementado com recurso a um questionário *online*. Construiu-se, assim, o questionário a utilizar nesta investigação, através da adaptação de escalas, relativas a cada constructo, presentes na literatura. Este encontra-se segmentado em três partes, sendo as duas primeiras constituídas por escalas que aludem aos constructos em estudo, e uma última parte referente a questões sociodemográficas, por forma a caracterizar a amostra englobada nesta investigação.

A introdução ao questionário é feita com uma pequena contextualização da temática e importância da colaboração na investigação. Na introdução consta igualmente explícita a informação relativa à proteção e confidencialidade dos dados a recolher, no contexto da presente investigação e em consonância com o Regime Geral de Proteção de Dados. No que concerne aos instrumentos utilizados, o modelo de resposta é comum entre eles, fazendo-se a avaliação das afirmações com recurso a uma escala de 5 pontos.

A primeira parte do questionário convida os inquiridos a refletir sobre si, com recurso às escalas de *thriving at work*, comportamentos inovadores, satisfação com o trabalho e desempenho. A segunda parte, centra-se numa reflexão acerca do estilo de liderança do seu superior, através da escala de liderança ética. Por fim, a última parte de preenchimento não obrigatório, com exceção da idade, inclui questões sociodemográficas designadamente: idade, género, estado civil, existência de filhos (ou não) em idade escolar, habilitações académicas, setor e localização geográfica da organização, e duas questões relativas ao contexto atual de pandemia (presença em teletrabalho e a considerada influência do contexto na vida do inquirido), sendo que estes dados possibilitam identificar e analisar algumas características relevantes para a investigação. Concomitantemente, não se considerou a obrigatoriedade de preenchimento dos mesmos, por forma a permitir um maior conforto de confidencialidade, se considerado necessário.

A inicial consecução desta investigação fora delineada para uma recolha de dados presencial, a ocorrer nas organizações que aceitassem colaborar neste estudo, com recurso a um questionário em formato papel, e à participação de um líder e dos elementos integrantes da sua equipa. Fruto das circunstâncias inerentes a este ano, relativamente ao surgimento do novo Coronavírus SARS-CoV-2 e ao contexto de pandemia, a investigação anteriormente planeada fora sujeita a algumas modificações, designadamente: método de recolha de dados, alteração de variáveis em estudo e alteração da recolha e análise de nível de equipa para nível individual, centrada apenas, nos colaboradores e não na díade líder e a sua equipa. Consequentemente, as modificações levadas a cabo tornaram possível a consecução deste estudo, no atual contexto disruptivo. Como tal, com recurso à plataforma *online* Forms UA, da Universidade de Aveiro, o questionário *online* foi construído, sendo este dirigido a colaboradores a desempenhar, atualmente, funções em organizações a nível nacional

(contrariando o inicialmente idealizado, para uma recolha centrada, por conveniência geográfica, na Região de Aveiro).

Este instrumento encontrou-se disponível *online* no período de tempo compreendido entre os meses de julho a outubro de 2020, tendo-se uma amostra não probabilística por conveniência, em que o questionário, com tempo médio de resposta de 10 minutos, fora difundido através de um *link* e de diversas plataformas *online* disponíveis, designadamente: correio eletrónico e redes sociais.

4. AMOSTRA

A amostra é constituída por 216 colaboradores, a desempenhar funções em organizações localizadas em todo o território nacional e de diversos setores de atividade. Relativamente à caracterização sociodemográfica, uma maior percentagem é tida para o género feminino, com 64,4% (n=139). A média das idades é de 35,09 (DP= 9,057), sendo que as idades desta amostra se compreendem entre os 22 e os 65 anos. Ao nível das habilitações académicas, a grande maioria dos colaboradores possui habilitações ao nível do ensino superior 86,1% (n=186) e no que concerne ao período durante o qual o questionário esteve disponível online para preenchimento, 56% (n=121) dos colaboradores esteve a desempenhar funções em regime de teletrabalho.

Atendendo às organizações, a maior percentagem de representação encontra-se no setor dos serviços, 55,5% (n=120), seguindo-se o setor da indústria, 37% (n=80) e relativamente à sua localização, a maioria situa-se no distrito de Aveiro (65,7%), seguindo-se o distrito do Porto (9,3%).

Por fim, relativamente a uma última questão presente no questionário, designadamente: “Quanto considera que a sua vida foi afetada neste contexto de pandemia?”, através de uma escala de 5 pontos, em que 1 significa nada afetada e 5 significa muito afetada, a maior percentagem, 35,2% situa a sua avaliação em 3, acima do ponto média da escala, sendo que os colaboradores consideram que a sua vida foi moderadamente afetada neste contexto de pandemia (M= 3.37, DP= 1.113).

5. INSTRUMENTOS DE MEDIDA

5.1. LIDERANÇA ÉTICA

A liderança ética foi avaliada através de dez itens, com base numa escala de cinco pontos (1 – Discordo totalmente, (...) 5 – Concordo totalmente), tendo este instrumento sido desenvolvido por Brown et al (2005). A consistência interna da escala revela-se adequada, com um alfa de Cronbach de 0.90.

5.2. SATISFAÇÃO

A satisfação foi medida através da versão traduzida e validada para a população portuguesa do Minnesota Satisfaction Questionnaire, desenvolvido por Weiss et al (1967) tendo a sua versão portuguesa sido desenvolvida por Ferreira, Fernandes, Haase, e Santos (2009). Este instrumento engloba vinte itens, a avaliar numa escala de cinco pontos (1 – Muito insatisfeito, (...) 5 – Muito satisfeito). Das três versões disponíveis na literatura, relativamente a este instrumento, a utilizada é a versão reduzida. Esta é composta por três fatores, relacionados com a satisfação intrínseca, extrínseca e também de um nível geral de satisfação com o trabalho. O primeiro fator engloba doze itens (e.g., “Ser capaz de me manter ocupado durante todo o tempo”), o segundo engloba seis itens (e.g., “Reconhecimento por fazer um bom trabalho”) e, por fim, dois itens englobam a avaliação geral de satisfação (e.g., “Modo como os meus colegas se relacionam entre si”). Para a obtenção de um nível satisfatório de consistência interna e, portanto, inclusão da escala no presente estudo, procedeu-se à exclusão de dois dos itens pertencentes à dimensão intrínseca, designadamente item 7 e 8. Por conseguinte, obteve-se assim uma consistência interna para a escala de 0.90, tendo-se para cada dimensão que a compõe: satisfação intrínseca (0.90) extrínseca (0.90) e global (0.60).

5.3. THRIVING AT WORK

Para medir este constructo, utilizou-se o instrumento de Porath et al (2012) constituído por dez itens, avaliados numa escala de cinco pontos (1 – Discordo completamente com a afirmação, (...) 5 – Concordo completamente com a afirmação). Este instrumento possibilita avaliar as duas dimensões que caracterizam o constructo de *thriving at work*, designadamente: vitalidade (e.g., “Sinto-me vivo e com vitalidade”) e aprendizagem (e.g., “Continuo a aprender, cada vez mais, com o passar do tempo”) e em que encontramos cinco itens em cada uma das dimensões anteriormente elencadas. A consistência interna da escala foi de 0.90, sendo igualmente este o valor para ambas as dimensões que esta engloba.

5.4. DESEMPENHO

A avaliação do desempenho dos colaboradores foi conseguida através da adaptação de seis itens para autorreporte do instrumento proposto por Lynch, Eisenberger, e Armeli (1999), composto por dezasseis itens, a avaliar através de uma escala de cinco pontos (1 – Discordo totalmente, (...) 5 – Concordo totalmente) afirmações acerca do desempenho, de uma forma hétero reportada. O índice de consistência interna, alfa de Cronbach, para este instrumento foi de 0.80.

5.5. COMPORTAMENTOS INOVADORES

Os comportamentos inovadores foram medidos com recurso ao instrumento de Scott e Bruce (1994), questionando os colaboradores acerca do grau de concordância, através de uma escala de cinco pontos (1 – Discordo totalmente, (...) 5 – Concordo totalmente) com as seis afirmações englobadas pela escala. O índice de consistência interna, alfa de Cronbach, deste instrumento foi de 0.80.

III – RESULTADOS

A análise estatística dos dados do modelo foi realizada com recurso ao *software* estatística IBM SPSS 24 (com estatísticas descritivas e análises de correlação) e também com recurso ao *software SmartPLS 3.0* através de PLS-SEM (*Structural Equation Modeling*). A avaliação do modelo, através deste *software*, faz-se em duas fases, designadamente: avaliação do modelo de medida e avaliação do modelo estrutural.

6. CORRELAÇÕES

As correlações entre as variáveis em estudo, nesta investigação, encontram-se apresentadas na Tabela 1. Atendendo-se à amplitude da escala de Likert utilizada para as escalas (1-5), o maior valor de média de respostas é tido no desempenho ($M= 4.13$), e o menor valor ($M= 3.21$) na satisfação extrínseca, podendo referir-se todos os valores de média são moderadamente elevados, dado que se situam acima de três e, por conseguinte, acima do valor médio da escala de medida.

Os dados obtidos sugerem que todas as variáveis das escalas de medida se correlacionam entre si, com um efeito elevado de $r= 0.682$ (Howell, 2012) entre a liderança ética e a satisfação extrínseca, sendo que este também é o valor mais elevado de todas as correlações. Relativamente à satisfação extrínseca, e com exceção para a correlação entre os comportamentos inovadores que apresentam um efeito moderado ($r= 0.475$), todas as restantes revelam um efeito elevado de correlação entre as variáveis, com valores entre $r= 0.511$ e $r=0.675$. Os comportamentos inovadores são a variável que apresenta mais correlações com um efeito pequeno (Howell, 2012), designadamente para a relação com a liderança ética ($r= 0.163$), satisfação extrínseca ($r= 0.241$) e satisfação global ($r= 0.232$).

Relativamente às variáveis de controlo, o género é a única variável que não apresenta correlações significativas com os constructos em estudo. A idade correlaciona-se, com um efeito pequeno, com a vitalidade ($r= 0.217$) e os comportamentos inovadores ($r= 0.138$). Por fim, o teletrabalho apenas apresenta uma correlação negativa significativa

com a satisfação global ($r = -0.152$), pelo que os colaboradores que se encontraram neste regime de trabalho reportaram uma menor satisfação com as condições do seu trabalho e com a forma como se relacionaram com os seus colegas.

Tabela 1 - Correlações entre variáveis

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Liderança ética	3,66	0,781	-										
2. Satisfação intrínseca	3,80	0,659	0,489**	-									
3. Satisfação extrínseca	3,21	0,839	0,682**	0,675**	-								
4. Satisfação global	3,81	0,769	0,382**	0,555**	0,547**	-							
5. Aprendizagem	4,04	0,687	0,446**	0,631**	0,505**	0,471**	-						
6. Vitalidade	3,74	0,724	0,442**	0,680**	0,536**	0,418**	0,587**	-					
7. Comportamentos inovadores	3,80	0,546	0,163*	0,475**	0,241**	0,232**	0,311**	0,436**	-				
8. Desempenho	4,13	0,519	0,181**	0,511**	0,280**	0,313**	0,320**	0,417**	0,550**	-			
9. Género	-	-	0,020	0,102	0,080	0,033	-0,041	0,106	0,069	0,983	-		
10. Idade	35,09	9,057	0,041	0,082	0,032	-0,035	0,014	0,217**	0,138*	0,157	0,187**	-	
11. Teletrabalho	-	-	-0,039	-0,106	-0,124	-0,153*	-0,099	-0,056	-0,035	0,019	-0,126	-0,061	-

7. AVALIAÇÃO DO MODELO

7.1. AVALIAÇÃO DO MODELO DE MEDIDA

O modelo de medida foi avaliado através da consistência interna, fiabilidade dos constructos, validade convergente e validade discriminante. A consistência interna dos constructos é aferida através do alfa de Cronbach, medida já anteriormente elencada para a escala na seção dos instrumentos de medida. Os valores desta medida oscilam entre 0.60 e 0.90. Pese embora a dimensão satisfação global apresente um valor de 0.60, inferior ao valor recomendado 0.70 na literatura para a consistência interna das escalas (Nunnally, 1978), este valor é considerado como aceitável por alguns autores (Price & Mueller, 1986), o que justifica a não exclusão desta dimensão.

Os *t-values*, *loadings* e *cross-loadings* para os itens das escalas utilizadas nesta investigação encontram-se apresentados na Tabela em anexo (Cf. Anexo 1). Pese embora seja possível verificar, com recurso à observação da tabela, a existência de itens com valores inferiores a 0.7, uma vez que esses se encontram perto do valor de corte, optou-se por não os retirar. Como tal, esses itens foram mantidos e apenas foram retirados itens com valores mais baixos, designadamente inferiores a 0.60, os quais correspondem aos itens LE1, LE4, JS1 e TAW5.

A Tabela 2 mostra os valores de variância média extraída (AVE – *Average Variance Extracted*), fiabilidade compósita (CR – *Composite Reliability*) e as correlações para cada variável latente no modelo em estudo. Note-se que os valores de CR são superiores ao valor mínimo recomendado de 0.7 (Hair et al., 2018), o que indica uma fiabilidade adequada. Adicionalmente, os valores de AVE são, para cada constructo, superiores ao valor mínimo esperado de 0.5 (Götz et al., 2010) o que possibilita confirmar a validade convergente dos constructos. Por fim, para avaliar a validade discriminante para cada constructo, foi utilizado o critério de Fornell Larcker (1981), segundo o qual a raiz quadrada do AVE deverá ser superior ao valor absoluto de todas as correlações com outros constructos, assim como os *cross-loadings* devem ser inferiores aos valores dos *loadings* para todas as métricas (Cf. Anexo 1). Todas as condições são verificadas, pelo que se pode pressupor que todos os constructos possuem validade discriminante.

Tabela 2 - Validade convergente e discriminante

	AVE	CR	Correlações								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Liderança ética	0.695	0.948	0.834								
2. Satisfação intrínseca	0.555	0.917	0.489	0.745							
3. Satisfação extrínseca	0.598	0.899	0.682	0.675	0.773						
4. Satisfação global	0.650	0.787	0.382	0.555	0.547	0.806					
5. Aprendizagem	0.761	0.927	0.446	0.631	0.505	0.471	0.872				
6. Vitalidade	0.714	0.926	0.442	0.680	0.536	0.418	0.587	0.926			
7. Desempenho	0.535	0.873	0.163	0.475	0.241	0.232	0.311	0.436	0.731		
8. Comportamentos inovadores	0.535	0.873	0.181	0.511	0.280	0.313	0.320	0.417	0.50	0.731	

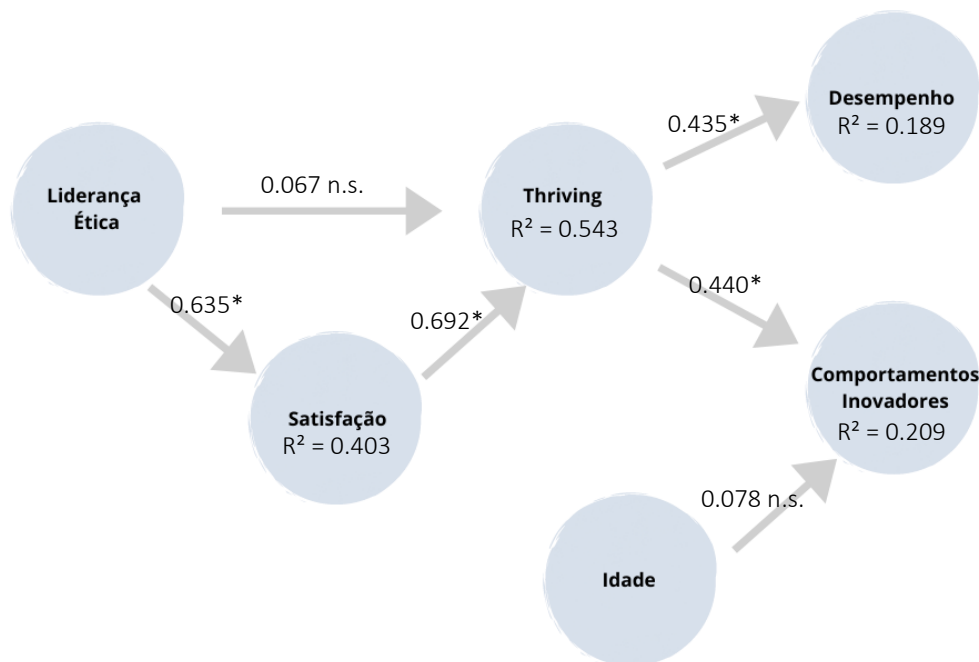
Nota: Valores a negrito, na diagonal, são a raiz quadrada da variância média extraída.

7.2. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Os resultados do modelo estrutural apresentado na Figura 2, mostram que, com exceção da relação entre liderança ética e *thriving*, todas as restantes relações são estatisticamente significativas, o que possibilita sustentar as hipóteses H1, H3, H4 e H5 propostas para esta investigação. Os resultados também indicam, no que concerne à variância explicada (R^2), que a liderança ética explica 54.3% da variação do *thriving* e 40.3% da variação da satisfação com o trabalho. Por outro lado, o *thriving* explica 20.9% da variação dos comportamentos inovadores e, numa percentagem ligeiramente inferior, explica 18.9% da variação do desempenho.

Uma vez que a idade se correlaciona de forma significativa com os comportamentos inovadores, esta foi adicionada ao modelo enquanto variável de controlo. Com a sua inserção e avaliação no modelo estrutural, foi possível verificar que esta não tem efeito estatisticamente significativo nos comportamentos inovadores.

Figura 2 - Modelo Estrutural



Nota: n.s. – não significativo | *p<0.01

A tabela 3 evidencia os resultados que mostram que existem relações diretas estatisticamente significativas entre a liderança ética e a satisfação ($\beta = 0.627$), a satisfação e o *thriving* ($\beta = 0.689$), bem como para o *thriving* e o desempenho ($\beta = 0.436$) e comportamentos inovadores ($\beta = 0.442$). Por outro lado, a relação direta entre liderança ética e *thriving* não é estatisticamente significativa, pelo que a liderança não influencia de forma direta o *thriving*.

Para avaliar a significância dos coeficientes do modelo estrutural, recorreremos à técnica de *bootstrapping* com 1000 iterações, podendo-se verificar que, com exceção da relação entre liderança ética e *thriving*, os efeitos totais entre as restantes relações dos constructos em estudo são significativos, o que possibilita sustentar cinco das hipóteses propostas para este estudo. Pese embora o efeito direto da liderança ética no *thriving* não seja significativo, verifica-se que entre a liderança ética e o *thriving* existe um efeito indireto e um efeito total estatisticamente significativo. Ademais, existe um efeito específico indireto significativo entre a liderança ética, satisfação e o *thriving*. Deste modo, é possível demonstrar que a satisfação desempenha um papel mediador (mediação total) na relação entre a liderança ética e o *thriving*.

Tabela 3 - Efeitos diretos, indiretos, totais e específicos indiretos

	Efeitos diretos		Efeitos indiretos		Efeitos totais		Efeitos específicos indiretos		Hipóteses
	Loadings	t-values (p-values)	Loadings	t-values (p-values)	Loadings	t-values (p-values)	Loadings	t-values (p-values)	Confirmação
Lid. ética -> Satisfação	0.635	14.114 (0.000)			0.635	14.114 (0.000)			H1 ✓
Lid. ética -> Thriving	0.067	1.331 (0.184)	0.440	9.645 (0.000)	0.507	10.068 (0.000)			H2 ✗
Satisfação -> Thriving	0.692	13.112 (0.000)			0.692	13.112 (0.000)			H3 ✓
Thriving -> Desempenho	0.435	8.260 (0.000)			0.435	8.260 (0.000)			H4 ✓
Thriving -> Comp. Inov	0.440	7.047 (0.000)			0.440	7.047 (0.000)			H5 ✓
Lid. Ética -> Satisfação -> Thriving							0.440	9.645 (0.000)	H6 ✓

8. RESULTADOS ADICIONAIS

A exploração e análise dos dados obtidos neste estudo, possibilitou encontrar resultados adicionais à investigação, *per se*. Desta forma, considerou-se pertinente apresentar esses resultados, uma vez que revelam ser estatisticamente significativos. Por isso, pese embora não tenham sido estabelecidas hipóteses para as relações presentes na tabela 4, estas confluem em resultados adicionais a esta investigação. Assim, verifica-se a existência de efeitos significativos entre a liderança ética e os comportamentos inovadores e o desempenho, bem como a satisfação e estas duas variáveis. Estes resultados sugerem que a liderança ética impacta positivamente nos comportamentos e no desempenho dos colaboradores. Desta forma, a percepção de liderança ética cria um ambiente de segurança psicológica que fomenta a geração, troca e partilha de novas ideias entre os colaboradores (Walumbwa & Schaubroeck, 2009) influenciando também, e de uma forma positiva, o seu desempenho.

Tabela 4 - Efeitos totais

	Efeitos totais	
	Loadings	t-values (p-values)
Lid. ética -> Comp. Inov	0.223	5.680 (0.000)
Lid. ética -> Desempenho	0.221	6.082 (0.000)
Satisfação -> Comp. Inov	0.305	5.793 (0.000)
Satisfação -> Desempenho	0.301	5.711 (0.000)

IV – DISCUSSÃO

A presente investigação vai ao encontro de estudos anteriores que sugerem a importância da liderança ética, nas organizações, bem como os impactos positivos desta para com os colaboradores (Neubert et al., 2009). Este tipo de liderança tem, assim, impactos positivos na satisfação dos colaboradores, nas suas três dimensões, pelo que se pode afirmar que a percepção por parte dos colaboradores, de que o seu líder atua de acordo com uma conduta ética e moral e demonstrando ser uma pessoa honesta, justa e íntegra (Brown & Treviño, 2006), aumenta a satisfação com o seu trabalho. Este resultado é consentâneo com evidências na literatura de que a liderança ética tem influência na satisfação com o trabalho (e.g. Neubert et al., 2009).

Os resultados obtidos possibilitam confirmar a hipótese 1, segundo a qual a liderança ética prediz positivamente a satisfação dos colaboradores com o trabalho. Como tal, as percepções de liderança ética, evidenciadas através de atitudes e uma conduta baseada em padrões éticos e morais, impactam positivamente nos colaboradores, predispondo-os a experienciarem uma maior satisfação com o seu trabalho, e sendo este resultado consentâneo com a literatura (Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008). Assim, o comportamento do líder ético, que ouve e tem em mente os melhores interesses dos seus colaboradores, dá o exemplo de como atuar de uma forma ética e fomenta a autonomia, tem benefícios e impacta na satisfação dos colaboradores, sendo esta experienciada na satisfação com o modo como o seu superior lida com os seus subordinados, na possibilidade de os colaboradores tomarem decisões por si mesmos, trabalharem de forma independente no seu cargo, progredindo profissionalmente e tendo, ainda, a possibilidade de fazer coisas que não são contra os seus valores.

No presente estudo, os resultados demonstram, igualmente, que a satisfação está relacionada com o *thriving*, confirmando-se, por isso, a hipótese 3. Este é um resultado interessante, e que poderá necessitar de uma maior investigação em estudos futuros, sugerindo a possibilidade de uma relação bidirecional entre estes constructos, uma vez que a satisfação com o trabalho é comumente considerada com um consequente de *thriving*, e não como um antecedente (e.g., Ali et al., 2018). De facto, este resultado sustenta a ideia de que os colaboradores que reportam experienciar mais satisfação com

o seu trabalho, tendem a vivenciar mais prosperidade, através de uma maior vitalidade e mais aprendizagem no local de trabalho. Assim, a promoção da satisfação dos colaboradores com o seu trabalho parece exercer um papel relevante na forma como eles tendem a experienciar mais *thriving*.

Uma das hipóteses proposta para esta investigação, hipótese 2, não foi corroborada através dos resultados obtidos. Assim, a liderança ética não prediz o *thriving* dos colaboradores. No entanto, há uma relação de mediação entre estes dois constructos, por via da satisfação com trabalho, sendo que esta relação possibilita a validação da hipótese 6. Poder-se-á afirmar, deste modo, que os colaboradores que percebem o seu líder como ético, experienciam maior satisfação com o seu trabalho e, decorrente dessa satisfação, experienciam mais *thriving* no seu local de trabalho. Como tal, a satisfação com o trabalho assume um papel mediador, através de uma mediação total, pelo que a liderança ética apenas demonstra o seu efeito no *thriving* via satisfação, sendo este um resultado relevante e com um carácter de novidade. Ademais, evidencia que os líderes que demonstrem uma postura ética e altruísta, que delegam responsabilidades, ouvem e discutem com os seus colaboradores valores éticos, tendo em mente os melhores interesses dos seus colaboradores, impactam, positivamente, na satisfação e consequentemente no *thriving* dos seus colaboradores.

Investigações que contemplem a relação entre liderança ética e *thriving* são ainda parcos. Pese embora outros estudos tenham evidenciado que a liderança autêntica e a transformacional se relacionam positivamente com o *thriving* (e.g., Kleine et al., 2019; Rai et al., 2020), neste estudo não foi possível confirmar que a liderança prediz, diretamente, o *thriving*.

Consistente com o trabalho de Spreitzer, Porath, e Gibson (2012) o *thriving* é um fenómeno importante a ser considerado para aumentar o desempenho dos colaboradores. Deste modo, os resultados desta investigação indicam uma relação positiva entre estes dois constructos, o que valida a hipótese H4 e vai ao encontro de alguns resultados já advogados na literatura, em que o *thriving* é preditor do desempenho dos colaboradores (Porath et al., 2012) reforçando, por conseguinte, a investigação neste âmbito, com um maior ênfase nos consequentes positivos que advêm da experiência de *thriving* no local de trabalho.

Outro resultado advindo deste estudo diz respeito à relação entre *thriving* e comportamentos inovadores, sendo o *thriving* preditor de comportamentos inovadores e tendo-se este resultado consentâneo com outros estudos já presentes na literatura (Carmeli & Spreitzer, 2009; Paterson et al., 2014; Wallace et al., 2016). Assim, quando uma pessoa se encontra com vitalidade e a aprender no seu local de trabalho, está numa posição ideal para a procura, reconhecimento e implementação de oportunidades de melhoria, explorando novas ideias e comportamentos inovadores (Kark & Carmeli, 2009). Desta forma, as organizações devem fomentar o *thriving* dos seus colaboradores, para que estes se sintam a aprender, sintam energia, vitalidade e entusiasmo para com o seu trabalho, o que incentivará a geração de novas ideias no local de trabalho, e a defesa das mesmas perante os colegas, procurando assegurar os meios necessários a implementação dessas novas ideias.

Os comportamentos inovadores e o desempenho dos colaboradores, enquanto consequentes positivos advindos da experiência de *thriving*, reforçam a importância deste constructo, de um ponto de vista pessoal, sendo que a sensação de vitalidade e aprendizagem experienciadas pelos colaboradores têm impactos positivos não apenas para si próprios, mas também para as organizações. Para Spreitzer e colaboradores (2005), o *thriving* pode ocorrer na ausência ou presença da adversidade. Todavia, este fenómeno é ainda mais relevante e carece de um olhar mais atento perante o contexto disruptivo de pandemia em que, na atualidade, o mundo se encontra submerso. Inevitavelmente, ao nível da saúde mental, assistiu-se a um despoletar de patologias relativas à ansiedade e depressão, com um impacto e vulnerabilidade emocionais aliadas à pandemia de Covid-19 (Dwivedi et al., 2020).

Uma vez que no presente estudo a idade está correlacionada com a vitalidade, enquanto dimensão do *thriving*, e os comportamentos inovadores, poder-se-á afirmar que os colaboradores mais velhos experienciam uma maior vitalidade e também reportam mais comportamentos inovadores. Assim, os colaboradores mais velhos, e por oposição aos mais jovens, parecem sentir-se mais alerta, mais enérgicos e entusiasmados com cada novo dia de trabalho, sendo que estas sensações poderão impactar, de uma forma positiva, na procura e implementação de novas ideias, processos e técnicas no local de trabalho. Pese embora o estereótipo de que os colaboradores mais velhos são avessos à mudança e menos inovadores prevaleça nas organizações (Ng & Feldman, 2013), as

evidências de tal premissa são ainda escassas, o que releva a necessidade de estudos adicionais neste âmbito (Hernaus et al., 2019). Note-se que, a experiência e conhecimento adquiridos ao longo da vida de trabalho podem ser consubstanciados em novas ideias, criatividade e comportamentos inovadores (Ericsson, 1999), evidenciando-se a relação entre a idade dos colaboradores e a inovação. Como tal, estes resultados sugerem que os colaboradores mais velhos evidenciam mais comportamentos inovadores, o que encontra suporte na literatura (e.g. Martín et al., 2007).

Verificou-se que os colaboradores que se encontravam em teletrabalho reportaram menor satisfação com o trabalho (satisfação global). De facto, o contexto de pandemia, aliado à obrigatoriedade de adoção do regime de teletrabalho, modificou a forma como os colaboradores desenvolvem o seu trabalho. Assim, o teletrabalho tornou-se imperativo e conciliar a gestão familiar e profissional, de uma forma produtiva, foi um dos maiores desafios experienciados pelos colaboradores nesse contexto (Gonçalves & Roque, 2020). Adicionalmente, um estudo levado a cabo pela Escola Nacional de Saúde Pública da Universidade Nova de Lisboa (2020), concluiu que numa amostra de 1082 colaboradores, pese embora a sua maioria (54%) reportasse satisfação com a situação de regime de teletrabalho, apenas 37% dos colaboradores sentiam satisfação relativa à gestão do contexto familiar e do teletrabalho. Desta forma, estes são dados pertinentes e que possibilitam aumentar o conhecimento acerca desta premente temática, com destaque para os desafios que lhe estão inerentes. O teletrabalho surge, assim, de uma forma repentina e aliada ao contexto de pandemia que o mundo se encontra a atravessar. Há, por isso, a necessidade de identificar e investigar quais as práticas e tecnologias a implementar, por forma a que os colaboradores possam manter os seus níveis de satisfação com o trabalho e produtividade (Dwivedi et al., 2020).

9. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

A ética nos negócios e as preocupações com a liderança ética são um tópico cada vez mais preponderante na atualidade (Brown et al., 2005), enfatizando, por conseguinte, a importância da institucionalização da ética nas organizações. Este fenómeno, que ganha

cada vez mais destaque, é determinante para promover a percepção dos colaboradores acerca do importante papel da ética nos seios das organizações e, conseqüentemente, incentivar também à adoção e prática de comportamentos éticos (Singhapakdi & Vitell, 2007).

O líder ético fomenta o desenvolvimento de relações interpessoais, com base na honestidade (Brown et al., 2005), estabelecendo expectativas para com os seus colaboradores, providenciando-lhes *feedback* acerca da sua conduta e garantindo que o seu comportamento ético é recompensado (Treviño et al., 2003), o que, desta forma, modela os comportamentos dos seus colaboradores (Mayer et al., 2012). O destaque que recai sobre a liderança ética, deve-se ao impacto positivo que esta pode produzir nos comportamentos dos colaboradores, *per se*, e também no desempenho organizacional (e.g., Treviño et al., 2003). Deste modo, e dado o relevante papel desempenhado pelos líderes nas organizações (e.g., Avolio & Gardner, 2005), fomentar a liderança ética, através de práticas de recursos humanos, afigurar-se-á determinante para as organizações. Para que tal realidade seja possível, o recurso a métodos de seleção que possibilitem aferir a integridade e desenvolvimento moral, mostra-se como uma forma de avaliar o possível futuro líder. Alternativamente, facultar formação no âmbito da temática da ética nas organizações, com destaque para os comportamentos éticos e morais que o líder ético pode demonstrar, revela-se como uma importante ferramenta para os colaboradores (Mayer et al., 2012).

Este estudo sugere a satisfação com o trabalho como preditora de liderança ética, bem como os comportamentos inovadores e o desempenho como preditores do *thriving* no local de trabalho. Adicionalmente, a principal premissa aliada à satisfação com trabalho é a de que os colaboradores mais satisfeitos têm uma maior intenção de permanecer nas organizações (Bysted, 2013), o que resulta na importância e necessidade de estimular a adoção de práticas de liderança ética, a fim de aumentar a satisfação com o trabalho dos colaboradores, e conseqüentemente prevenir a sua saída das organizações.

Enfatiza-se a pertinência do estudo destes constructos, na atualidade, tendo em consideração as mudanças organizacionais advindas deste contexto atual de pandemia. Por conseguinte, fomentar um clima organizacional que seja benéfico para os colaboradores, trará conseqüências positivas para a sua satisfação com o trabalho, o que

consequentemente fomentará a sensação de *thriving* e, por sua vez, terá impacto no desempenho e nos comportamentos inovadores.

Este estudo revela o potencial da liderança ética, na atualidade, e num contexto em que a importância de agir de uma forma íntegra é evidente, dado os impactos e desafios que as organizações enfrentam, sendo estes fruto das consequências aliadas à pandemia de covid-19 (Oliveira, 2020). A investigação contribui, desta forma, para os estudos organizacionais positivos (Neubert et al., 2009), ao pretender destacar o papel da liderança ética nas organizações e o impacto desta nos colaboradores, designadamente na sua satisfação com o trabalho e na sensação de *thriving* no local de trabalho. Ademais, pretende também complementar a abrangente compreensão desta temática com consequentes da experiência de *thriving*, através dos comportamentos inovadores e do desempenho, sendo estes experienciados, a nível individual pelos colaboradores, impactando também de uma forma positiva no desempenho das organizações.

10. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Esta dissertação não está isenta de limitações, pelo que é importante reconhecê-las. A amostra deste estudo é não probabilística, tratando-se de uma amostra por conveniência, o que representa a necessidade de cautela aquando da análise e discussão dos resultados obtidos, não possibilitando generalizações. Como tal, estudos futuros poderão recorrer a uma amostra com maior dimensão, a fim de possibilitar aumentar a representatividade do estudo. Como limitações, há a referir, também, que o facto de a recolha de dados ter ocorrido no mesmo momento condiciona o estabelecimento de relações causa-efeito, assim como há o risco da variância do método comum (Podsakoff & Organ, 1986) uma vez que todos os constructos foram avaliados na mesma fonte.

Pese embora tenhamos sugerido um mediador, a satisfação, é possível que outros mediadores ou moderadores possam impactar na variação do *thriving*, designadamente o bem-estar subjetivo. Este constructo é relevante para os colaboradores, *per se*, e também para as organizações, sendo que um melhor desempenho e melhores relações interpessoais são alguns dos impactos positivos que podem advir da experiência de bem-estar (Diener & Seligman, 2004). Assim, tem-se este constructo como uma

possibilidade a ser considerada em estudos futuros, devido aos impactos positivos que pode gerar nos colaboradores e nas organizações.

Ao considerar também a importância de um clima organizacional positivo, o facto de este não ser avaliado no estudo constituirá, também, uma limitação no que concerne aos resultados de um ponto de vista global. Adicionalmente, poder-se-ia complementar o modelo conceptual ao incluir-se o clima organizacional como moderador da relação entre liderança ética e satisfação ou *thriving*.

A literatura configura que os líderes que experienciam *thriving*, influenciam positivamente, através de contágio, os seus colaboradores (Porath et al., 2012), pelo que em estudos futuros pode afigura-se relevante avaliar este constructo não apenas com recurso aos colaboradores, mas também ao seus líderes, assim como pode ser importante que novos estudos atentem nos fatores contextuais, como a virtuosidade e suporte organizacional, a resiliência e a eficácia, como variáveis potenciadores ou inibidoras da experiência de *thriving at work* (Shahid et al., forthcoming). Poder-se-á tornar profícuo, também, analisar as relações entre *thriving* e os seus antecedentes e consequentes ao nível individual, de equipa e organizacional (Niessen et al., 2012), afigurando-se, por conseguinte, que um maior número de estudos de carácter longitudinal surjam, a fim de explorar estas relações.

Relativamente à satisfação com o trabalho, requer-se cautela aquando da análise dos resultados obtidos, uma vez que também será relevante explorar a relação inversa, não centrada apenas na relação preditiva entre satisfação e *thriving*, mas numa relação bidirecional, uma vez que a relação positiva entre satisfação e *thriving* já fora explicitada na literatura (e.g., Kleine et al., 2019; Porath et al., 2012).

Por fim, os resultados adicionais explanados anteriormente figuram como pistas e sugestões para investigações futuras, uma vez que possibilitarão explorar hipóteses adicionais relativamente aos impactos da liderança ética nos comportamentos inovadores e no desempenho dos colaboradores, assim como os impactos da satisfação com o trabalho nos comportamentos inovadores e no desempenho.

V – REFERÊNCIAS

- Ahmad, I., Magda, D., & Shahzad, K. (2018). Impact of Corporate Social Responsibility Attributions on Employees' Creative Performance: The Mediating Role of Psychological Safety. *Ethics & Behavior*, 29(6), 1–20. <https://doi.org/10.1080/10508422.2018.1501566>
- Ali, M., Lei, S., Jie, Z. S., & Rahman, M. A. (2018). Empowering Leadership and Employee Performance: A Mediating Role of Thriving at Work. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 9(2), 1–14. <https://doi.org/10.4018/ijabim.2018040101>
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Oxford, England: Prentice-Hall.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Boyd, N. M. (2015). Introducing thriving at work to the field of community psychology. *Journal of Community Psychology*, 43(6), 794–809. <https://doi.org/10.1002/jcop.21752>

- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Campbell, J., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. *Social Indicators Research*, 126(1), 279–307. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0883-z>
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. (2009). Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169–191. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x>
- De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., Gupta, B., Lal, B., Misra, S., Prashant, P., Raman, R., Rana, N., Sharma, S., & Upadhyay, N.

- (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55, 102-211. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>
- Escola Nacional de Saúde Pública (2020). Que condições têm os portugueses em teletrabalho?. Disponível em: <https://barometro-covid-19.ensp.unl.pt/saude-ocupacional/Resultados/>. Acedido a 10-12-2020
- Ericsson, K. (1999). Creative Expertise as Superior Reproducible Performance: Innovative and Flexible Aspects of Expert Performance. *Psychological Inquiry*, 10(4), 329–333. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1004_5
- Faragher, B., Cass, M., & Cooper, C. (2005). The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Ferreira, J. A. G., Fernandes, R., Haase, R. F., & Santos, E. R. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form: estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *Psychologica*, 51, 251–281. https://doi.org/10.14195/1647-8606_51_15
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312
- Gonçalves, H., & Roque, A. (2020). A ética nas empresas em tempos de pandemia - resultados do inquérito. *Ver - Valores, Ética e Responsabilidade*. Disponível em: <https://www.ver.pt/a-etica-nas-empresas-em-tempos-de-pandemia-resultados-do-inquerito/>. Acedido a 10-12-2020
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods*

- and Applications* (pp. 691–711). Berlin, Heidelberg: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_30
- Hair, Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1) 2-24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hennekam, S. (2017). Thriving of older workers. *Personnel Review*, 46(2), 297-313.
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2015-0195>
- Hernaus, T., Marić, M., & Černe, M. (2019). Age-sensitive job design antecedents of innovative work behavior: The role of cognitive job demands. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 368–382. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2018-0478>
- Howell, D. C. (2012). *Statistical methods for psychology* (8th ed.). Canada: Wadsworth Cengage Learning.
- Javed, B., Khan, A. K., Arjoon, S., Mashkoo, M., & Haque, A. ul. (2020). Openness to Experience, Ethical Leadership, and Innovative Work Behavior. *The Journal of Creative Behavior*, 54(1), 211–223. <https://doi.org/10.1002/jocb.360>
- Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Kalleberg, A. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143. <https://doi.org/10.2307/2117735>
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship between Psychological Safety and Creative Work Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785–804.
<https://doi.org/10.1002/job.571>
- Kleine, A.-K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 973–999.
<https://doi.org/10.1002/job.2375>
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical Leadership: An

- Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104–132.
<https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance By Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467–483. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.467>
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 6, 59–78.
<https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- Martín, P., Salanova, M., & Peiro, J. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek's model? *Psicothema*, 19(4), 621–626.
PMID: 17959117
- Mayer, D., Aquino, K., Greenbaum, R., & Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Murphy, K. R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(2), 148–160. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00030.x>
- Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K., Roberts, J., & Chonko, L. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>
- Neves, M. de L. G., Jordão, F., Cunha, M. P. e, Vieira, D. A., & Coimbra, J. L. (2016). Estudo de adaptação e validação de uma escala de percepção de liderança ética para líderes

- portugueses. *Análise Psicológica*, 34(2), 165–176. <http://dx.doi.org/10.14417/ap.1028>
- Niessen, C., Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). Thriving at work—A diary study. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 468–487. <https://doi.org/10.1002/job.763>
- Ng, T., & Feldman, D. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 586-616. <https://doi.org/10.1111/joop.12031>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: MacGraw-Hill.
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434–446. <https://doi.org/10.1002/job.1907>
- Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986). Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12 (4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- Rai, A., Kim, M., & Hazarika, D. (2020). Transformational Leadership and Followers' Thriving at Work: An Examination of Underlying Mechanisms. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 16700. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.16700abstract>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Shahid, S., Muchiri, M., & Walumbwa, F. (forthcoming). Mapping the antecedents and consequences of thriving at work: A review and proposed research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09->

2019-1881

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London: SAGE Publications.

Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.009>

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5), 537–549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>

Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, 5(1), 51–71. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.51>

Stouten, J., van Dijke, M., & Cremer, D. (2012). Ethical Leadership: An Overview and Future Perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1–6. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000059>

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>

Wallace, C., Butts, M., Johnson, P., Stevens, F., & Smith, M. (2013). A Multilevel Model of Employee Innovation. *Journal of Management*, 42(4), 1–23. <https://doi.org/10.1177/0149206313506462>

Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249–261. <https://doi.org/10.1002/job.2216>

Walumbwa, F., & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *The Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.

<https://doi.org/10.1037/a0015848>

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center Work Adjustment Project.

Yulk, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Education.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.
<https://doi.org/10.5465/3069410>

VI – ANEXOS

ANEXO 1- TABELA DE LOADINGS E CROSS-LOADINGS

Itens	t-values	Loadings e cross-loadings							
		Liderança Ética	Comportamentos Inovadores	Desempenho	Intrínseca	Extrínseca	Global	Aprendizagem	Vitalidade
LE2	18.064	0.769	0.153	0.178	0.371	0.556	0.283	0.305	0.371
LE3	57.362	0.880	0.241	0.147	0.460	0.610	0.302	0.441	0.457
LE5	37.077	0.863	0.144	0.148	0.474	0.657	0.421	0.415	0.429
LE6	27.035	0.810	0.117	0.172	0.434	0.589	0.312	0.356	0.381
LE7	18.762	0.765	0.156	0.214	0.373	0.480	0.257	0.350	0.309
LE8	35.229	0.852	0.149	0.182	0.404	0.566	0.401	0.375	0.359
LE9	75.172	0.910	0.119	0.123	0.454	0.662	0.352	0.369	0.358
LE10	28.028	0.809	0.137	0.051	0.373	0.582	0.297	0.376	0.283
CI1	16.523	0.173	0.715	0.441	0.389	0.231	0.255	0.272	0.365
CI2	21.003	0.105	0.782	0.391	0.378	0.200	0.234	0.225	0.309
CI3	13.868	0.101	0.730	0.432	0.329	0.187	0.178	0.268	0.298
CI4	22.713	0.212	0.800	0.452	0.407	0.291	0.231	0.307	0.389
CI5	10.393	0.152	0.659	0.397	0.278	0.155	0.113	0.100	0.212
CI6	13.882	0.036	0.692	0.330	0.320	0.047	0.088	0.077	0.378
JP10	11.310	0.119	0.479	0.668	0.282	0.152	0.085	0.067	0.221
JP12	16.960	0.111	0.462	0.744	0.372	0.178	0.205	0.198	0.354
JP13	26.378	0.067	0.522	0.805	0.441	0.199	0.251	0.257	0.403
JP14	16.324	0.136	0.396	0.766	0.363	0.195	0.212	0.221	0.305
JP15	11.180	0.083	0.229	0.662	0.299	0.139	0.235	0.099	0.258
JP16	17.106	0.264	0.352	0.734	0.454	0.354	0.331	0.335	0.307
JS2	16.801	0.278	0.434	0.423	0.724	0.466	0.377	0.388	0.401
JS3	22.428	0.376	0.395	0.350	0.755	0.505	0.372	0.499	0.460
JS4	24.205	0.403	0.335	0.324	0.767	0.573	0.459	0.525	0.517
JS9	12.965	0.381	0.279	0.372	0.636	0.407	0.321	0.390	0.426
JS10	11.641	0.395	0.274	0.283	0.584	0.392	0.314	0.323	0.428

JS11	24.084	0.348	0.349	0.373	0.786	0.446	0.424	0.457	0.520
JS15	33.783	0.429	0.427	0.424	0.837	0.628	0.468	0.463	0.536
JS16	21.918	0.347	0.417	0.529	0.782	0.519	0.500	0.411	0.469
JS20	27.751	0.431	0.336	0.383	0.797	0.655	0.514	0.523	0.684
JS5	29.385	0.722	0.167	0.204	0.545	0.826	0.392	0.420	0.452
JS6	27.807	0.707	0.112	0.138	0.476	0.804	0.405	0.363	0.400
JS12	27.293	0.564	0.347	0.298	0.567	0.806	0.546	0.411	0.402
JS13	13.297	0.320	0.130	0.122	0.424	0.669	0.361	0.220	0.317
JS14	17.140	0.356	0.208	0.232	0.576	0.695	0.365	0.429	0.382
JS19	37.019	0.575	0.241	0.312	0.610	0.824	0.547	0.455	0.526
JS17	28.549	0.319	0.259	0.245	0.502	0.535	0.862	0.381	0.368
JS18	14.352	0.325	0.153	0.271	0.404	0.368	0.746	0.344	0.303
TAW1	49.085	0.368	0.234	0.236	0.518	0.433	0.367	0.897	0.481
TAW2	41.050	0.390	0.238	0.249	0.483	0.417	0.363	0.887	0.445
TAW3	37.358	0.443	0.333	0.318	0.512	0.477	0.421	0.868	0.518
TAW4	21.654	0.367	0.249	0.219	0.572	0.425	0.416	0.836	0.513
TAW6	47.844	0.390	0.325	0.339	0.574	0.471	0.376	0.481	0.881
TAW7	53.407	0.368	0.445	0.436	0.569	0.445	0.341	0.461	0.894
TAW8	16.752	0.324	0.349	0.311	0.537	0.379	0.351	0.422	0.784
TAW9	32.905	0.338	0.408	0.400	0.530	0.405	0.303	0.457	0.837
TAW10	31.073	0.456	0.394	0.344	0.608	0.570	0.397	0.545	0.825



A LIDERANÇA E PROSPERIDADE DOS COLABORADORES

O presente questionário insere-se no âmbito de um projeto de investigação do mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro. Pretende-se explorar e compreender as relações entre a prosperidade dos colaboradores e a liderança.

Neste questionário será convidado (a) a **refletir sobre si** e sobre o (a) **seu (sua) superior**.

O seu **contributo é fundamental para concretizar a investigação!**

Salvaguarda-se que os dados obtidos serão utilizados unicamente para fins estatísticos inerentes à investigação, estando por isso, garantido o anonimato e confidencialidade dos mesmos. É de notar a relevância da sua opinião, pelo que não existem respostas certas ou erradas.

Ao dispor para qualquer dúvida ou esclarecimento adicional:

Carolina Carlos, carolinacarlos@ua.pt

ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE: De acordo com a Lei da Proteção de Dados Pessoais das Pessoas Singulares (Regulamento (EU) 2016/679), a informação recolhida através deste questionário será objeto de tratamento de dados pela Universidade de Aveiro, num contexto de investigação, garantindo-se a sua proteção e confidencialidade, abstendo-se de cedê-los a terceiros, salvo autorização expressa do seu titular. O presente termo de aceitação refere-se às condições e finalidades inerentes à utilização dos dados facultados, que o titular declara autorizar e aceitar. A informação será arquivada em fonte fidedigna e de forma totalmente anónima. Ao preencher este questionário expressa a sua concordância relativamente a este termo de aceitação. Sim Não

Informação sobre linguagem de género: Por forma a possibilitar um maior conforto de leitura e resposta a este questionário, os itens redigidos encontram-se apenas no género masculino. Acautelamos, no entanto, que quando nos referimos a líder e/ou a colaborador, fazemo-lo para um(a) líder e/ou para um(a) colaborador(a).

PARTE I

Pense em si.

Com base na percepção acerca do seu trabalho, avalie o grau de concordância com as afirmações seguintes, tendo por base a escala de 5 pontos seguinte (1: discordo totalmente; 5: concordo totalmente):

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
(TAW1) Sinto-me frequentemente a aprender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(TAW2) Continuo a aprender, cada vez mais, com o passar do tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(TAW3) Vejo-me continuamente a melhorar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(TAW4) Sinto que não estou a aprender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(TAW5) Tenho-me desenvolvido muito enquanto pessoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(TAW6) Sinto-me vivo e com vitalidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(TAW7) Tenho energia e atitude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(TAW8) Não me sinto muito enérgico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(TAW9) Sinto-me alerta e desperto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(TAW10) Sinto-me entusiasmado com cada novo dia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(IWB1) Procuo novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias de produtos no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(IWB2) Gero ideias criativas no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(IWB3) Sugiro ideias e procuro defendê-las perante os meus colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(IWB4) Procuo e garanto os meios necessários para implementar novas ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(IWB5) Desenvolvo planos e cronogramas adequados à implementação de novas ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(IWB6) Sou inovador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pense, agora, no seu trabalho.

Indique, com base na escala de 5 pontos seguinte (em que 1 significa muito insatisfeito e 5 muito satisfeito) o seu nível de satisfação com cada um dos seguintes aspetos relacionados com o seu trabalho:

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	Muito satisfeito
	1	2	3	4	5
(JS1) Ser capaz de me manter ocupado durante todo o tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS2) Possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS3) Oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS4) Oportunidade de “ser alguém na vida”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS5) Modo como o meu superior lida com os seus subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS6) Competência do meu supervisor na tomada de decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS7) Possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS8) Segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS9) Possibilidade de ajudar outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS10) Possibilidade de dizer às pessoas o que fazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS11) Possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS12) Forma como as políticas da instituição são implementadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS13) Meu salário e da quantidade de trabalho que realizo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS14) Possibilidade de progressão profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS15) Possibilidade de tomada de decisões por mim próprio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS16) Possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS17) Condições de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS18) Modo como os meus colegas se relacionam entre si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS19) Reconhecimento por fazer um bom trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JS20) Sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ao refletir, novamente, acerca do seu trabalho, avalie as afirmações seguintes de acordo com o seu grau de concordância, tendo por base a escala de 5 pontos (1: discordo totalmente; 5: concordo totalmente):

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
(JP1) Desempenho as tarefas que são esperadas de mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP2) Sou pontual a chegar ao local de trabalho após as pausas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP3) Despendo tempo em conversas banais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP4) Completo adequadamente as tarefas que me são atribuídas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP5) Cumpro as responsabilidades específicas para o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP6) Apresento uma assiduidade acima da média.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP7) Trabalho em cooperação com o meu líder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP8) Cumpro os requisitos formais de desempenho relativos ao meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP9) Aviso com antecedência quando não posso estar presente no meu local de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP10) Faço sugestões construtivas para melhorar o funcionamento geral do meu grupo de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP11) Encorajo outros colegas a experimentar formas novas e mais eficazes de realizarem as suas tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP12) Mantenho-me informado acerca de opiniões que podem ser benéficas para a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP13) Procuo continuamente novas formas de melhorar a eficácia do meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP14) Tomo medidas para proteger a organização de potenciais problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP15) Disponibilizo-me para ajudar novos colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(JP16) Voluntario-me para realizar tarefas que estão para além do que me é exigido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE II

Pense agora, por favor, no seu superior (ou seja, líder da sua equipa).

Indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes, tendo por base os comportamentos que o seu líder adota. Utilize, para o efeito, a escala de 5 pontos apresentada (1: discordo totalmente; 5: concordo totalmente):

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
(LE1) Conduz a sua vida pessoal de uma forma ética.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(LE2) Define sucesso, não apenas pelos resultados em si, mas também pela forma como estes foram obtidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(LE3) Ouve o que os colaboradores têm para dizer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(LE4) Disciplina os colaboradores que violam princípios éticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(LE5) Toma decisões justas e equilibradas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(LE6) É uma pessoa de confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(LE7) Discute valores éticos com os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(LE8) Dá o exemplo de como fazer as coisas de forma mais ética.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(LE9) Tem em mente os melhores interesses dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(LE10) Quando toma decisões questiona os colaboradores sobre o que é mais correto fazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE III

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Idade

Género Masculino Feminino

Estado civil Solteiro Casado Divorciado Viúvo

Tem filhos em idade escolar? Sim Não

Se sim, indique o número de filhos

Habilitações literárias

Setor de atividade em que trabalha

Localização geográfica da organização (Distrito)

Durante o atual contexto de pandemia de Covid-19 esteve/está em regime de teletrabalho? Sim Não

Quanto considera que a sua vida foi afetada neste contexto de pandemia de COVID-19?
(1: nada afetada; 5: muito afetada)

1 2 3 4 5