



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O impacto da liderança autêntica na satisfação, no comprometimento e nos comportamentos de job crafting em equipes virtuais no setor público: o papel mediador da satisfação com a comunicação e da segurança psicológica

Lorena Soares de Souza

Mestrado em Administração Pública

Orientador:

Professor Doutor Vitor Silva, Professor Auxiliar Convidado
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Departamento de Sociologia e Políticas Públicas

O impacto da liderança autêntica na satisfação, no comprometimento e nos comportamentos de job crafting em equipes virtuais no setor público: o papel mediador da satisfação com a comunicação e da segurança psicológica

Lorena Soares de Souza

Mestrado em Administração Pública

Orientador:

Professor Doutor Vitor Silva, Professor Auxiliar Convidado
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Para os meus filhos.

AGRADECIMENTO

Uma jornada acadêmica não pode ser empreendida sozinha. Durante os caminhos do mestrado, fui acompanhada por pessoas que me ensinaram, inspiraram e apoiaram. Sem a contribuição de cada uma delas, este trabalho não seria possível.

Inicialmente, quero expressar a minha gratidão ao meu orientador, Professor Vitor Hugo Silva, pela inestimável assistência, confiança e conhecimento que partilhou durante todo o processo de orientação, essenciais para navegar nesta exigente etapa.

Agradeço aos meus filhos, Lucas e João Vitor, pelo apoio incondicional, por me motivarem a continuar e pela compreensão em relação às minhas ausências.

Aos meus colegas do mestrado, em especial aos meus colegas brasileiros, pelas maravilhosas memórias criadas em território português, pelas experiências que dividimos e pela rede de apoio que estabelecemos. Agradeço também aos professores e coordenadores do ISCTE, que transmitiram um rico conjunto de conhecimentos com profissionalismo e excelência.

A todos os servidores públicos que participaram da pesquisa e que me ajudaram na divulgação do questionário, pelo apoio, interesse e disponibilidade em auxiliar no meu trabalho.

Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado durante esta jornada, oferecendo incentivo em momentos de angústia e se interessando frequentemente pela conclusão da minha dissertação. Finalmente, tenho hoje uma nova resposta para vocês.

Por fim, devo minha mais profunda gratidão aos meus pais, que, apesar de não estarem mais comigo, me inspiraram continuamente a perseguir meus sonhos e me transmitiram seus valores em busca de uma sociedade mais justa; tudo o que sou hoje é graças ao amor e apoio que sempre me deram.

RESUMO

O papel da liderança como elemento contextual relevante em uma organização pode moldar a forma como os trabalhadores percebem tanto o seu ambiente de trabalho quanto a própria instituição. Apesar de pouco explorada, a liderança autêntica tem o potencial de impactar significativamente a administração pública, ao promover líderes que sejam transparentes, motivadores, alinhados com seus valores e conectados com a equipe, o que, por sua vez, pode influenciar o comportamento dos funcionários e o desempenho organizacional.

Este estudo pretende examinar a relação entre liderança autêntica em equipes virtuais e comportamentos e atitudes positivas face ao trabalho, com foco na satisfação no trabalho, no comprometimento organizacional e nos comportamentos de job crafting, além de investigar a mediação sequencial da satisfação com a comunicação interna e da segurança psicológica.

A pesquisa envolveu 172 servidores públicos que exercem trabalho remoto na administração pública federal brasileira. Os resultados indicam que a liderança autêntica está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e com o comprometimento organizacional. Embora não tenha sido possível estabelecer o impacto direto da liderança autêntica nos comportamentos de job crafting, foi identificada uma relação indireta entre essas variáveis.

A investigação demonstrou inovação ao ampliar a compreensão da liderança autêntica na administração pública através da integração de várias variáveis em um único modelo abrangente. Os resultados podem ajudar os gestores públicos a aperfeiçoar suas iniciativas de desenvolvimento de liderança e a selecionar adequadamente líderes de equipe que tenham perfil voltados para a autenticidade, especialmente diante das novas exigências dos modelos de trabalho híbrido e remoto.

Palavras-chave: administração pública, liderança autêntica, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, job crafting, comunicação interna, segurança psicológica

ABSTRACT

The role of leadership as a contextual element within an organization can influence employees' perceptions of both their work environment and the organization. Although little explored, authentic leadership has the potential to significantly impact public administration by promoting transparent, motivating leaders, aligned with their values and connected with the team, which in turn can improve organizational behavior and performance.

The purpose of this study is to examine the relationship between authentic leadership in virtual teams and positive work behaviors and attitudes, with a focus on job satisfaction, organizational commitment, and job crafting behaviors as well as investigating the sequential mediation of the satisfaction with internal communication and psychological safety.

The research involved 172 civil servants working remotely in the Brazilian Federal Public Administration. The results indicate that authentic leadership is positively related to job satisfaction and organizational commitment. Although it was not possible to determine the direct impact of authentic leadership on job crafting behaviors, an indirect relationship between these variables was identified.

The study demonstrated innovation by expanding the understanding of authentic leadership in public administration, integrating multiple variables into a single comprehensive model. The results can help public managers improve their leadership development initiatives and properly select team leaders who have a profile focused on authenticity, especially in light of the new demands of hybrid and remote work models.

Keywords: public administration, authentic leadership, job satisfaction, organizational commitment, job crafting, internal communication, psychological safety

ÍNDICE

Introdução.....	1
CAPÍTULO 1 - Enquadramento Teórico	5
1.1. Liderança na Administração Pública.....	5
1.2. Liderança em Equipes Virtuais	8
1.3. Liderança Autêntica	10
1.4. Liderança Autêntica e Comportamentos Organizacionais Positivos	11
1.4.1. Liderança Autêntica e Satisfação no trabalho	12
1.4.2. Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional	13
1.4.3. Liderança Autêntica e Job Crafting	15
1.5. Satisfação com a comunicação Interna	17
1.6. Segurança Psicológica.....	20
1.7. O papel mediador da satisfação com a comunicação interna e da segurança psicológica na relação entre liderança autêntica e comportamentos organizacionais positivos	23
CAPÍTULO 2 - Desenho de Investigação	25
2.1. Modelo de investigação.....	25
2.2. Procedimentos	25
2.3. Participantes	26
2.4. Medidas	26
2.4.1. Liderança Autêntica (variável preditora).....	27
2.4.2. Satisfação no trabalho (variável critério).....	27
2.4.3. Comprometimento organizacional (variável critério)	27
2.4.4 Job crafting (variável critério)	27
2.4.5. Satisfação com a comunicação interna (variável mediadora)	28
2.4.6. Segurança psicológica (variável mediadora).....	28
2.4.7. Justiça distributiva (variável marcadora).....	28
CAPÍTULO 3 – Resultados	29
3.1. Análise estatística e caracterização da amostra.....	29
3.2. Teste de hipóteses.....	31
CAPÍTULO 4 - Discussão e Conclusão.....	37
4.1. Implicações teóricas e práticas	38
4.2. Limitações e estudos futuros	40
4.3. Conclusões	41

Referências Bibliográficas	43
ANEXO	
Anexo A.....	51

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1. Médias, desvios-padrão, correlações e níveis de consistência interna.....	29
Quadro 3.2. Teste de hipóteses.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo de Investigação	25
Figura 3.1. Modelo de investigação com suporte pelos resultados - Satisfação	35
Figura 3.2. Modelo de investigação com suporte pelos resultados – Comprometimento.....	35
Figura 3.3. Modelo de investigação com suporte pelos resultados – Job Crafting	35

INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas e as reformas administrativas ocorridas nas últimas décadas geraram mudanças significativas nos modelos de trabalho e trouxeram novos desafios ao setor público, como a adoção do trabalho remoto e a formação de equipes virtuais (Paschoiotto, 2021). Uma investigação aprofundada do papel do líder e dos comportamentos organizacionais resultantes desses novos modelos de trabalho é necessária para enfrentar estes desafios (Contreras et al., 2020).

Por outro lado, embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais nas organizações, a sua importância estratégica tem crescido continuamente. Diante desses processos transformadores da sociedade, a promoção de comportamentos positivos que estimulem a inovação, o comprometimento, a motivação, a satisfação e a confiança e que reduzam a resistência de funcionários públicos a mudanças é uma prioridade (Bergue, 2019; Giauque, 2015). A liderança é reconhecida como um dos principais impulsionadores de tais comportamentos e desempenha um papel fundamental ao auxiliar as equipes na adaptação ao trabalho virtual (Purvanova & Kenda, 2018). A liderança autêntica, em particular, pode ser considerada um precursor essencial da mudança organizacional (Gardner & Schermerhorn, 2004; Zhu et al., 2023).

Com base na abordagem da psicologia positiva, Luthans (2002) apresentou o conceito de comportamento organizacional positivo, que consiste em avaliar e desenvolver os pontos fortes e os estados psicológicos (como a confiança, a esperança, o otimismo e a resiliência) dos indivíduos nas organizações com o objetivo de melhorar o desempenho no ambiente de trabalho (Gardner & Schermerhorn, 2004).

A partir desse conceito, surgiu a liderança autêntica, caracterizada como o tipo de relação organizacional que tem por objetivo principal fomentar esse modelo de comportamento, principalmente em períodos críticos de mudanças (Avolio & Gardner, 2005). Os líderes autênticos podem contribuir para estruturas mais inclusivas e éticas, conduzindo a processos de tomada de decisão mais transparentes, além de desenvolver a autenticidade em seus seguidores, resultando em equipes mais sintonizadas e relações baseadas no respeito e no compromisso, o que é obtido através de maior autoconsciência, autorregulação e exemplo positivo (Avolio et al., 2004; Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005).

Fundamentada na teoria da troca social (Blau, 1964), que sugere que as pessoas tendem a interagir de forma mais positiva quando esperam receber reciprocidade pelas suas ações, as

relações no ambiente de trabalho influenciam o comportamento e o desempenho profissional, contribuindo para o alcance dos objetivos da organização. Relacionamentos de amizade entre os funcionários fortalecem as trocas sociais, tanto entre si quanto entre líderes e suas equipes. Além disso, uma liderança autêntica promove vínculos positivos entre líderes e subordinados, o que resulta em relações de troca social de alta qualidade dentro das organizações. Ao se sentirem apoiados pela organização, os funcionários também tendem a desenvolver esses vínculos no local de trabalho (Avolio et al., 2004; Chen & Sriporn, 2022; Gardner et al., 2005; Liu & Wong, 2023).

Além do papel essencial do líder, as novas formas de trabalho têm exigido maior adaptabilidade e flexibilidade, possibilitando maior autonomia e iniciativa dos funcionários, de forma que estes estejam mais propensos a modificar a maneira como trabalham. Desta forma, os comportamentos de job crafting contribuem para melhorar os processos de otimização da relação entre as exigências e os recursos do trabalho, na medida em que estão relacionados com as modificações que os funcionários fazem em seus recursos e necessidades para alinhá-los com suas habilidades e preferências, resultando na redefinição de seu trabalho e suas interações, assim como na forma como atribuem significado cognitivo às suas ações (Demerouti, 2014; Tims & Bakker, 2010).

A prática do job crafting é impactada por múltiplos fatores presentes no ambiente de trabalho, incluindo a disponibilidade de recursos e os aspectos motivacionais. Um elemento essencial do ambiente de trabalho que pode influenciar o job crafting é a segurança psicológica, que se refere à crença de que expressar pensamentos, dúvidas, preocupações ou erros não resultará em punições ou constrangimentos (Edmondson, 1999), ou seja, a ideia de que é aceitável assumir riscos, expressar suas opiniões e discordar abertamente, sem medo de repercussões negativas. Em uma organização que promove a segurança psicológica, os funcionários sentem-se aceitos, respeitados e encorajados a partilhar os seus pensamentos, o que influencia na dinâmica de equipes (Gallo et al., 2023; Shalley & Gilson, 2004) e tornam os ambientes de trabalho mais propícios ao job crafting (Chinelato et al., 2020).

Por fim, a qualidade de comunicação interna tem impacto positivo em vários aspectos nas equipes, incluindo níveis mais elevados de satisfação e maior confiança nos líderes (Hart & Mcleod, 2003). É essencial identificar estratégias de comunicação que possam superar obstáculos, aumentar a satisfação e promover o comprometimento para que a equipe obtenha os resultados desejados.

O presente estudo tem dois objetivos principais. O primeiro objetivo é compreender como a liderança autêntica em equipes virtuais, no contexto da administração pública brasileira, pode

promover comportamentos positivos, notadamente na satisfação no trabalho, no comprometimento organizacional e nos comportamentos de job crafting, O segundo objetivo é analisar o contributo da satisfação com a comunicação interna e da segurança psicológica para explicar as relações principais.

O primeiro capítulo traz uma revisão de literatura das variáveis relevantes para o estudo, abrangendo conceitos, características e resultados de pesquisas associados a essas variáveis. O segundo capítulo apresenta o modelo de investigação proposto, os instrumentos de coleta de dados, a seleção da amostra e os instrumentos de medição utilizados. O terceiro capítulo apresenta os resultados da pesquisa. O quarto capítulo trata da discussão dos resultados, estabelecendo conexões com os objetivos, hipóteses e descobertas da revisão de literatura, suas limitações e sugestões de estudos futuros, assim como apresenta conclusões, identificando as principais contribuições desta dissertação, do ponto de vista teórico e prático.

CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Liderança na Administração Pública

O campo da Administração Pública está em constante evolução, procurando implementar novas políticas públicas e melhores serviços ao cidadão, ao mesmo tempo em que procura promover a inovação, a transparência e a representação eficiente do Estado (Villarinho & Paschoal, 2016). No entanto, o setor público brasileiro enfrenta o seu próprio conjunto de desafios organizacionais, culturais e estruturais, que podem ser encontrados no desenvolvimento histórico da administração pública e na influência do pensamento clássico na gestão de pessoas (Camões et al., 2014). Esses princípios, como divisão do trabalho, especialização, padronização, impessoalidade e meritocracia, inerentes à burocracia weberiana, continuam presentes no contexto atual (Terabe & Bergue, 2014).

Nesse sentido, a avanço dos modelos de gestão na administração pública brasileira tem sido marcado por uma transição das estruturas burocráticas tradicionais para novos paradigmas de gestão. Esses modelos introduziram alterações na forma como os serviços públicos são prestados. Adicionalmente, possuem implicações consideráveis nos estilos de liderança e na sua influência no desempenho e inovação das equipes no setor público (Matias-Pereira, 2008; Oliveira, 2023).

Notadamente, a administração pública brasileira tem sido influenciada por dois paradigmas distintos no setor público: os modelos da Nova Gestão Pública (NGP) e do Novo Serviço Público (NSP). Inicialmente proposta como uma solução para os desafios enfrentados pelos princípios burocráticos, a NGP adota uma abordagem orientada para o mercado com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia por meio da competição, medição de desempenho, descentralização e responsabilização (Abrucio, 2007; Euclides & Silveira, 2020).

Conforme Pollitt e Bouchaert (2011) explicam, a Nova Gestão Pública, considerada como um conjunto de crenças baseado na racionalidade instrumental aplicada à gestão pública, pode ser compreendida em dois diferentes níveis. Em um deles, consiste em uma teoria que preconiza aprimorar os serviços públicos ao incorporar conceitos, técnicas e valores do setor privado. Em outra perspectiva, engloba um conjunto específico de ideias e abordagens, que incluem a ênfase na avaliação de desempenho por meio de indicadores, a preferência por estruturas organizacionais simplificadas e especializadas em detrimento de grandes organizações multifuncionais, a ampla adoção de mecanismos de mercado, como a competição e a gestão baseada em resultados, além do foco em tratar os usuários dos serviços como clientes.

Sob outro enfoque, o Novo Serviço Público concentra-se na defesa dos valores democráticos, enfatizando a liderança e a gestão de serviços no setor público, promovendo a equidade social e identificando os funcionários públicos como profissionais dedicados a servir o interesse público. Destaca ainda a colaboração, a capacidade de resposta às necessidades da sociedade e a promoção do bem comum (Denhardt & Denhardt, 2015; Denhardt & Denhardt, 2000).

A implementação de diferentes modelos administrativos no Brasil levou à coexistência de práticas patrimoniais, burocráticas e gerenciais e resultou em uma abordagem híbrida da administração pública, onde elementos de NGP e NSP estão presentes, refletindo um sistema amplo e complexo que combina diversos enfoques administrativos (Aguiar & Batista-dos-Santos, 2017). Consequentemente, a liderança no setor público é grandemente impactada, uma vez que os dirigentes têm a responsabilidade de lidar de forma eficaz com a tensão inerente entre a procura por eficiência e o compromisso fundamental de servir ao público.

A literatura enfatiza a importância da liderança na administração pública e a sua relação com as estruturas administrativas e a democracia (Ospina, 2017). Lan e Hung (2018) propuseram o exame e o desenvolvimento de uma teoria abrangente de liderança como um meio de obter uma compreensão mais profunda da liderança na administração pública. Além disso, a liderança tem sido associada à melhoria do desempenho da administração pública e à promoção do comportamento ético entre os gestores públicos (Romanelli, 2021), bem como à facilitação de processos de mudança e à transformação nos sistemas complexos do setor público (Murphy et al., 2016).

No entanto, enquanto o discurso organizacional defende a cooperação, o trabalho em equipe e práticas de gestão centradas no funcionário, o cotidiano organizacional revela contradições e polaridades (Avelino et al., 2017). Fatores como a baixa autonomia, escassez de recursos humanos, restrições orçamentárias e falta de recompensas relacionadas com o desempenho contribuem para baixo comprometimento, desmotivação e insatisfação profissional (Teixeira & Da Costa, 2021).

Além disso, a liderança no setor público possui algumas características distintas da liderança no setor privado, na medida em que busca o bem-estar da coletividade e a redução de problemas sociais, ao mesmo tempo em que possui recursos limitados e não conta com os mesmos incentivos e recompensas disponíveis no setor privado (Conceição, 2022; Pereira & Cunha, 2020).

O comportamento dos líderes é um fator determinante para a qualidade das políticas públicas (Conceição, 2022). É essencial que o líder possa estabelecer parcerias e mobilizar

recursos, aproveitando as habilidades pessoais para alcançar resultados que atendam às expectativas da população e tenham impacto significativo na sociedade. A liderança deve ser motivada pela maneira que os liderados enxergam a si e aos outros, assim como pelo significado que atribuem ao seu trabalho. Desse modo, para efetuar mudanças nos demais elementos das relações de liderança e na dinâmica comportamental, é necessário conhecer e modificar a percepção dos funcionários (Bergue, 2019).

Neste cenário, cabe distinguir as práticas de trabalho instituídas na organização e a forma como são interpretadas pelos funcionários (Peters et al., 2015; Vilarinho et al., 2021). Percepções negativas podem levar à incerteza e ao estresse durante períodos de mudança (Yu, 2009). De outro lado, percepções positivas, juntamente com uma liderança eficaz, podem melhorar a eficiência, promover melhorias nos relacionamentos interpessoais e no desenvolvimento pessoal, aumentar a satisfação no trabalho, estabelecer uma visão compartilhada, alinhar-se com o ambiente, incentivar a inovação e a criatividade, bem como revitalizar a cultura organizacional (Giauque, 2015).

Portanto, para ampliar a compreensão da liderança no setor público, são necessários estudos que conectem modelos bem estruturados a evidências reais em contextos organizacionais públicos (Van Wart, 2003). A adoção de modelos de trabalho inovadores nas organizações governamentais requer uma investigação aprofundada quanto às principais barreiras, benefícios e perspectivas associadas aos novos modelos e ao papel crítico que a liderança desempenha nesse contexto.

Os líderes precisam manter as necessidades da sua equipe e os recursos disponíveis em equilíbrio, garantindo bem-estar, motivação e produtividade. Os recursos podem ser aprimorados pelo feedback, autonomia, alinhamento de valores, uso de habilidades, confiança, justiça, estímulo ao crescimento do aprendizado e desenvolvimento pessoal, entre outros. No entanto, os líderes podem aumentar o risco de esgotamento da equipe quando criam exigências superiores aos recursos existentes, como uma carga de trabalho excessiva ou pressões psicológicas (Bakker & Demerouti, 2007; Rahmadani et al., 2020).

A comunicação interna também exerce um papel fundamental no processo de liderança. Com a transição das relações presenciais para ambientes virtuais, os líderes precisam dar maior ênfase a ações específicas para evitar falhas na comunicação, facilitar as interações com os liderados, promover a troca de informações e assegurar o seu compromisso tanto com a execução da tarefa como na satisfação e comprometimento da equipe (Zimmermann et al., 2008). No entanto, existem poucos estudos sobre como o líder pode aproveitar as tecnologias da informação para promover o envolvimento dos liderados, melhorar a colaboração e o clima

organizacional (Yang & Lin, 2023), o que destaca a necessidade de novas pesquisas sobre liderança virtual, notadamente no setor público (Van Wart, 2013).

1.2. Liderança em Equipes Virtuais

Com a rápida progressão da pandemia da COVID-19 no ano de 2020, diversas organizações adotaram o conceito de trabalho remoto, utilizando tecnologias de informação e comunicação para unir líderes e liderados (Pereira & Cunha, 2020). Como consequência desta mudança, surgiram novos obstáculos, dando origem a um cenário transformado do trabalho.

No cerne do trabalho remoto está o conceito de equipe virtual. Essa equipe é formada por indivíduos que podem estar em diferentes locais e que interagem principalmente por meio de métodos de comunicação eletrônica, resultando em contato presencial mínimo ou inexistente. O sucesso do trabalho remoto e da colaboração nas organizações depende muito da conexão entre a liderança e as equipes virtuais. Para prosperar no ambiente digital, a liderança virtual necessita do ajuste dos estilos de liderança, com ênfase na transparência, na comunicação e no estabelecimento de confiança. Consequentemente, é fundamental compreender a dinâmica da liderança dentro das equipes virtuais à medida que as organizações continuam a adotar este modelo de trabalho emergente (Liao, 2017).

Conforme esclarece Contreras et al. (2020), a liderança de equipes virtuais vai além de uma mera adaptação dos modelos de liderança tradicionais para o contexto digital; envolve também uma transformação fundamental nas dinâmicas de interação entre líderes e colaboradores dentro das organizações.

Embora a definição de virtualidade abranja vários aspetos, as duas dimensões mais utilizadas para descrevê-la são a dispersão geográfica e a comunicação facilitada pela tecnologia (Cascio & Shurygailo, 2008). As equipes virtuais podem ser definidas como grupos de indivíduos que utilizam a tecnologia em graus variados, abrangendo fronteiras locais, temporais e relacionais, a fim de colaborar em tarefas interdependentes (Martins et al., 2004).

A literatura demonstra que o trabalho remoto traz uma série de benefícios para as organizações. Entre eles, destaca-se a diminuição dos custos operacionais e das despesas com viagens, a maior flexibilidade de trabalho, a redução das taxas de absenteísmo, a promoção de um equilíbrio mais saudável na vida profissional, pessoal e familiar, a facilidade de reunir especialistas, além de aumentar a lealdade e o comprometimento dos funcionários, ao fornecer um ambiente de trabalho mais adequado às suas preferências (Cascio & Shurygailo, 2008; Dulebohn & Hoch, 2017; Picu & Dinu, 2016).

Sob outra perspectiva, embora compartilhem objetivos e metas institucionais, os funcionários que realizam trabalho remoto estão fisicamente distantes uns dos outros, o que traz desafios relacionados ao espaço, tempo e barreiras organizacionais (Lipnack & Stamps, 2000). Isolamento causado pela falta de contato social, distrações advindas das responsabilidades domésticas que afetam a concentração, dificuldades em manter o envolvimento e falhas e conflitos na comunicação são algumas das dificuldades a serem superadas (Dulebohn & Hoch, 2017; Picu & Dinu, 2016). Desta forma, surge uma exigência em estabelecer uma nova dinâmica de liderança que traga impactos positivos na motivação, no aumento da produtividade e na melhoria da satisfação e do comprometimento dos funcionários (Liao, 2017; Lipnack & Stamps, 2000; Pereira & Cunha, 2020).

Nos dias atuais, após o fim da pandemia, o trabalho presencial e o trabalho remoto passaram a coexistir em muitas organizações, caracterizando um modelo híbrido. Nesse contexto, os líderes de equipes híbridas foram desafiados a liderar simultaneamente membros de equipes tradicionais e virtuais. Um dos desafios é como coordenar as ações dos trabalhadores presenciais com as atividades daqueles que estão trabalhando de forma remota, o que sugere estratégias diferentes de atuação. A comunicação é um pilar fundamental, uma vez que a interação presencial é parcialmente substituída por meios e formas virtuais, exigindo novas táticas para evitar potenciais lacunas, equívocos e desentendimentos (Gonçalves et al., 2024).

Para lidar com esse desafio, Cascio & Shuryaglio (2003) recomendam a implementação de estratégias, como fomentar uma colaboração estreita entre os integrantes da equipe; reconhecer e estimular líderes que surgem naturalmente; definir regras e procedimentos no início da formação da equipe; e estabelecer limites apropriados entre o ambiente doméstico e o profissional. Por sua vez, Malhotra et al., (2007) expandem essas recomendações e propõem criar e manter a confiança através das tecnologias de comunicação; assegurar que a diversidade seja reconhecida e valorizada; gerenciar as reuniões como parte do ciclo de vida profissional; acompanhar o progresso da equipe com o auxílio de tecnologias; aumentar a visibilidade dos membros virtuais dentro da equipe e na organização; e permitir que cada integrante da equipe virtual se beneficie da colaboração em grupo.

Na administração pública brasileira, a prevalência do trabalho remoto, integral ou parcial, tem aumentado constantemente e se tornou mais prevalente em vários setores. A COVID-19 acelerou a transição do trabalho presencial para o trabalho remoto, priorizando o bem-estar e a segurança dos funcionários, enquanto garantiu o funcionamento ininterrupto das funções governamentais. No entanto, exigiu a adoção do trabalho remoto obrigatório sem planejamento

adequado da equipe, preparação de recursos técnicos e treinamento dos funcionários (Carvalho, 2021).

Dessa forma, diversos órgãos federais brasileiros implementaram o regime de trabalho remoto por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). O PGD proporcionou às equipes virtuais novas experiências de liderança, visando substituir os métodos tradicionais de avaliação baseados na assiduidade dos funcionários por uma avaliação focada em resultados mensuráveis (Moraes et al., 2023). Para tanto, foi necessária a implementação de estratégias de transformação digital, o estabelecimento de um sistema de apoio ao trabalho remoto e o promulgação de legislação específica.

Apesar dos novos desafios, o trabalho remoto traz oportunidades para inovação dos serviços públicos prestados à sociedade. A implementação de equipes virtuais pode resultar em maior agilidade e eficácia da administração pública, desde que estratégias apropriadas de liderança, treinamento e avaliação de desempenho sejam conduzidas e que práticas de gestão transparentes e orientadas a resultados sejam aplicadas (Castelo, 2020). Estes incluem, além da liderança adequada, comunicação eficiente, utilização da tecnologia, compartilhamento de conhecimento, confiança nas relações, aprimoramento de habilidades interpessoais e resolução eficaz de conflitos (Polete, 2012; Silva, 2016).

1.3. Liderança Autêntica

O surgimento da teoria da liderança autêntica busca aprimorar a compreensão do líder e o desenvolvimento de um relacionamento mais positivo com seus seguidores (Avolio & Gardner, 2005). Seu objetivo é fomentar a criação de organizações autênticas, caracterizadas por relacionamentos transparentes, compartilhamento de informações e adesão a valores pessoais e éticos (Esper & Cunha, 2015; Maziero, 2018).

George (2003) apresentou um modelo abrangente de liderança autêntica consistindo em cinco dimensões distintas: compreender o propósito, ter valores fortes, liderar com paixão, construir conexões e demonstrar autodisciplina. Destacou a relevância de ter líderes nas organizações com objetivos claros e com integridade, responsáveis por motivar os funcionários a prestar serviços de qualidade e criar valor a longo prazo.

Embora esteja associada a outros estilos de liderança, a liderança autêntica possui características singulares que a distingue das demais. Nesse sentido, Avolio e Gardner (2005) consideram-na como um conceito raiz, abrangendo todas as formas positivas de liderança, com

ênfase na autoconsciência, na transparência, em altos padrões éticos e na modelagem de valores e crenças por intermédio de comportamentos e atitudes dos líderes.

Gardner et al. (2005) introduziram um modelo de liderança autêntica que prioriza a autoconsciência e autorregulação como elementos principais. Esse modelo enfatiza a importância de desenvolver seguidores e estabelecer um clima ético dentro da organização. Os líderes devem cultivar a autenticidade por meio da autoconsciência, da autoaceitação e de comportamentos e relacionamentos autênticos. Tal autenticidade, caracterizada pela transparência, abertura e confiança, assim como a orientação para objetivos éticos deve abranger não apenas o próprio líder, mas também os seguidores. Diversas características estão relacionadas ao processo de autorregulação autêntica, como a regulação interna, o equilíbrio no processamento das informações, a transparência nos relacionamentos e o comportamento autêntico. Além disso, os autores perceberam que a autenticidade estava relacionada com estados elevados de expansão emocional, cognitiva e moral (Carvalho, 2015; Durão, 2022).

Assim sendo, Walumbwa et al., (2008) mais especificamente, propõem uma definição para a liderança autêntica da seguinte forma:

"um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove tanto as capacidades psicológicas positivas como um clima ético positivo, para fomentar uma maior autoconsciência, uma perspectiva moral interiorizada, um processamento equilibrado da informação e transparência relacional por parte dos líderes que trabalham com os seguidores, [promovendo assim] um autodesenvolvimento positivo." (p. 94).

1.4. Liderança Autêntica e Comportamentos Organizacionais Positivos

O papel da liderança autêntica na promoção de comportamentos e atitudes organizacionais positivos tem sido amplamente estudado e consistentemente apoiado por vários resultados de investigação (Ilies et al., 2005). Os trabalhadores que experienciam uma liderança autêntica têm mais probabilidades de apresentar comportamentos positivos, tais como um maior desempenho profissional, satisfação no trabalho. Além disso, o seu nível de compromisso com a organização e confiança nos seus líderes tende a ser maior (Allah & Nassar, 2021).

Ao promover conexões pessoais com os seguidores, encorajando a autenticidade através da autoconsciência, autodisciplina e modelagem positiva, e cultivando um senso compartilhado de identidade com a organização, os líderes autênticos promovem o engajamento, a motivação e aumentam o comprometimento e uma sensação de satisfação e envolvimento dos membros da equipe (Wong & Laschinger, 2013). Como consequência, melhoram continuamente o seu desempenho (Avolio et al., 2004; Avolio & Gardner, 2005).

Os líderes autênticos também cultivam um ambiente de trabalho favorável e inclusivo, fazendo com que os funcionários se sintam valorizados e capacitados, o que, consequentemente, aumenta a moral e a motivação, contribuindo para o sucesso dos resultados da organização. Além disso, foi demonstrado que a liderança autêntica tem um efeito mediador noutras variáveis, como o capital psicológico dos subordinados, o empenho afetivo e o desempenho individual (Duarte et al., 2021).

Outros estudos também encontraram uma relação positiva e significativa entre a liderança autêntica e comportamentos inovadores e comprometimento (Yamak & Eyupoglu, 2021; Yuwen & Juhee, 2021), desempenho (Ribeiro et al., 2018; Towsen et al., 2020), bem-estar e comprometimento afetivo (Semedo et al., 2019), satisfação e comprometimento (Baek et al., 2019, Wong e Cummings (2009), empoderamento de seguidores e justiça organizacional (Emuwa, 2011) e redução de resistência a mudanças (Zhu et al., 2023).

Ainda entre a literatura recente disponível, a pesquisa de Younas et al. (2023) aprofundou a relação entre liderança autêntica e outros fatores relacionados a comportamentos organizacionais positivos, como a partilha de conhecimentos e o desempenho de acadêmicos, mostrando como estes elementos podem influenciar o impacto da liderança autêntica em diversos resultados organizacionais. Por sua vez, Shaikh et al. (2022) ressaltou o papel mediador da apropriação psicológica na relação entre liderança autêntica e comportamento de cidadania organizacional. Por fim, o estudo realizado por Rukh et al. (2018) enfatizou o papel mediador da satisfação no trabalho na relação entre liderança autêntica e comprometimento organizacional.

Em vista dessas e de outras pesquisas que replicaram os efeitos da liderança autêntica em comportamentos organizacionais positivos, apresentamos a primeira hipótese de pesquisa a ser testada.

(H1) Existe uma relação positiva e significativa entre liderança autêntica e comportamentos e atitudes positivas face ao trabalho.

1.4.1. Liderança Autêntica e Satisfação no trabalho

A satisfação dos indivíduos com o seu trabalho está relacionada com a maneira como as pessoas avaliam os vários elementos do trabalho, incluindo recompensas, interações interpessoais, condições de trabalho, comunicação interna e políticas organizacionais (Spector, 2022) e pode ser considerada como um resultado de relações sociais bem-sucedidas, influenciando significativamente a motivação e o comportamento individual. Consequentemente, quando os

colaboradores recebem atenção e reconhecimento é provável que desenvolvam comportamentos que beneficiam a organização (Blau, 1964; Ekhsan, 2019; Gilli et al., 2022).

A satisfação é influenciada por fatores pessoais, como personalidade e autoestima e por fatores situacionais, como condições de trabalho, possibilidades de promoção, de aumento salarial e reconhecimento (Godinho, 2022; Heller et al., 2002). Um desses fatores que podem influenciar a satisfação no trabalho é a liderança (Spector, 2022), sendo a divergência entre o estilo de liderança apresentado pelo gestor e o estilo de liderança esperado pelos seguidores uma das causas da insatisfação no trabalho (Ayça, 2019).

O estudo da liderança autêntica e da satisfação no trabalho tem sido um ponto significativo na pesquisa organizacional. Diversos estudos exploraram a relação entre estas duas variáveis e descobriram consistentemente que a liderança tem influência significativa na satisfação dos funcionários (Ayça, 2019; Bordei et al., 2019; Chang et al., 2019; Flores, 2022; Wong & Laschinger, 2013).

De acordo com Bordei et al. (2019), a liderança autêntica pode desempenhar um papel relevante nas instituições públicas, estando positivamente relacionada com a motivação e desempenho dos funcionários. Em um ambiente organizacional que valoriza a alta moralidade, os colaboradores tendem a adotar tais comportamentos e a se abster de infringir as normas legais e de ter comportamentos antiéticos.

Um estudo em universidades públicas, desenvolvido por Adil et al. (2023), revelou que líderes autênticos, que demonstram transparência e empatia, trazem resultado positivo significativo para a satisfação no trabalho e que a autenticidade do líder está relacionada com o engajamento e com a motivação dos funcionários.

No contexto do trabalho remoto após a pandemia, a pesquisa multidimensional realizada por Petcu et al. (2021) mostrou que a satisfação no trabalho estava relacionada não apenas a maiores habilidades, autonomia e clima organizacional favorável, mas também à exaustão emocional gerado pelo acesso constante ao trabalho e pela falta de relacionamentos e orientação do líder.

Observa-se que existem lacunas em relação a pesquisas sobre a relação entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho, especialmente quando se trata de equipes virtuais no setor público. Posto isto, formula-se a seguinte hipótese:

(H1a) Existe uma relação positiva e significativa entre liderança autêntica e satisfação no trabalho.

1.4.2. Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional

Enquanto a satisfação está relacionada com o quanto o funcionário gosta ou não do seu trabalho, o comprometimento organizacional pode ser descrito como o vínculo e o envolvimento dos funcionários com a organização (Tomazzoni et al., 2020). Embora a satisfação no trabalho diga respeito à atitude positiva de um funcionário associada ao seu próprio trabalho, o comprometimento organizacional vai além disso, abrangendo a conexão emocional do trabalhador e a disposição de fazer sacrifícios pela organização (Ćulibrk et al., 2018).

Nas últimas décadas, os investigadores vêm examinando o comprometimento organizacional sob várias abordagens, trazendo diferentes definições do conceito. O modelo unidimensional criado por Mowday et al. (1979) bem como o modelo multidimensional apresentado por Meyer e Allen (1990) recebem destaque na literatura.

A pesquisa conduzida por Mowday et al. (1979) ressaltou as emoções fundamentais, a importância dos apegos emocionais e seu alinhamento com os objetivos organizacionais. A noção de apego significa uma profunda vontade de trabalhar na organização e a aceitação dos valores defendidos pela mesma, assim como como um desejo persistente de permanecer parte integrante dela.

O estudo de Meyer e Allen (1990) concluiu que o comprometimento se refere a uma estrutura psicológica que envolve o relacionamento do funcionário com a organização e influencia sua decisão entre permanecer ou deixá-la. Este modelo identifica três dimensões de comprometimento: emocional, instrumental e normativa, não mutuamente exclusivas. A dimensão emocional representa a vontade do funcionário permanecer na organização e é caracterizada por sentimentos de apego e envolvimento emocional. Por outro lado, a dimensão instrumental considera os custos e benefícios associados à saída da organização, tais como questões financeiras e oportunidades alternativas de emprego (Neto et al., 2017). As obrigações morais, o sentimento de dever de permanecer na organização e os sentimentos de culpa associados à possibilidade de sair da organização compõem a dimensão normativa (Almeida, 2016).

Na visão de Gatling et al. (2016), a influência da liderança autêntica no comprometimento emocional dos funcionários pode ser atribuída a dois fatores. Primeiramente, os líderes que possuem autoconsciência conseguem compreender seus próprios pontos fortes e fracos e facilitar que os demais percebam as suas capacidades. Além disso, estão conscientes do impacto das suas decisões sobre os outros, conseqüentemente incentivam os liderados a desenvolverem a sua própria autoconsciência. Em segundo lugar, a transparência nas relações é um elemento significativo ao enfatizar a importância de satisfazer os interesses coletivos do grupo e evitar conflitos.

A relação entre liderança autêntica e comprometimento afetivo também pode ser explicada pelos princípios da teoria das trocas sociais (Lisboa, 2022). Esta teoria sugere que os líderes responderão ao tratamento positivo de seus líderes, desenvolvendo emoções mais fortes de pertencimento à organização e cumprimento de suas obrigações (Javaid et al., 2015), ou seja, se os líderes proporcionarem atenção e apoio, os funcionários poderão perceber que tal comportamento é benéfico para eles e estarão dispostos a retribuir à organização com o aumento do seu comprometimento (Yuwen & Juhee, 2021).

Sob o ponto de vista de Walumbwa et al. (2008), a liderança autêntica tem uma correlação direta com níveis mais elevados de compromisso organizacional, particularmente no âmbito da dimensão afetiva. Isso ocorre porque os líderes autênticos têm um impacto positivo no comportamento e nas atitudes dos funcionários, promovendo o comprometimento, o comportamento de cidadania e o desempenho dentro da organização (Ilies et al., 2005). Além disso, o nível percebido de autenticidade aumenta o comprometimento dos seguidores em atingir metas e objetivos específicos (Kernis, 2003).

Propõe-se, assim, o estudo da seguinte hipótese:

(H1b) Existe uma relação positiva e significativa entre liderança autêntica e comprometimento organizacional.

1.4.3. Liderança Autêntica e Job Crafting

Job crafting é um constructo que promove uma nova perspectiva sobre a inovação e sobre o design do trabalho, centrando-se nas ações iniciadas pelos funcionários para remodelar e redefinir o trabalho. Numa tradução literal, o termo significa “elaboração do trabalho”. O objetivo é alinhar o trabalho aos interesses e objetivos pessoais, adaptando-o às suas necessidades. Essa abordagem enfatiza a natureza proativa dos funcionários para melhorar seu ambiente de trabalho, causando um impacto significativo na organização (Berg et al., 2008; Devotto, 2016).

Wrzesniewski e Dutton (2001) trazem à luz o conceito de job crafting como o processo pelo qual os funcionários fazem ajustes em seu trabalho, em termos físicos, cognitivos e relacionais. Os ajustes físicos envolvem a alteração da forma, do escopo ou da quantidade de tarefas atribuídas, enquanto os ajustes cognitivos referem-se a mudanças na forma como as tarefas são percebidas. Já os ajustes relacionais envolvem a modificação da qualidade e da quantidade das interações com os colegas. Essas modificações permitem que os funcionários mudem sua perspectiva sobre o trabalho e o ambiente social em que operam (Passadas, 2021).

O estudo do job crafting tem atraído interesse em pesquisas internacionais, embora sua exploração no Brasil, particularmente em organizações públicas, ainda seja limitada. A estrutura burocrática da administração pública apresenta obstáculos à manifestação dos comportamentos de job crafting, entretanto podem ser adotadas estratégias para promover a sua implementação. Principalmente no contexto de cortes orçamentários inerentes ao setor público e turbulências econômicas que definem outras prioridades, é importante que os funcionários mobilizem seus próprios recursos e adotem comportamentos de job crafting (Bakker & Demerouti, 2014), que tem o potencial de significar avanços na Administração Pública, facilitado pela adaptabilidade, pela flexibilidade e pela priorização de resultados (Teixeira, 2019; Teixeira & Da Costa, 2021).

Ressalta-se que, independentemente do ambiente organizacional, os funcionários possuem a capacidade de iniciar alterações nas suas tarefas, relacionamentos e percepções do trabalho (Berg et al., 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001). No entanto, as condições de trabalho podem facilitar ou dificultar comportamentos de job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Nessa abordagem, o job crafting torna-se particularmente significativo em condições de trabalho adversas, uma vez que os funcionários precisam modificar ativamente a concepção do seu trabalho e atribuir um novo significativo às suas tarefas (Tims et al., 2013).

A teoria de exigências e recursos do trabalho (Job Demand-Resources Model; Bakker & Demerouti, 2007) serve de base para examinar o job crafting (Demerouti et al., 2001), centrando-se nos funcionários que tomam a iniciativa para fazer mudanças, para alinhar as suas exigências e recursos profissionais com as suas competências e preferências individuais.

Alguns estudos forneceram informações valiosas para os comportamentos de job crafting (Bakker et al., 2012; Bakker & Demerouti, 2014; Tims et al., 2012). Ao envolver-se em três categorias distintas de comportamentos – melhoria dos recursos de trabalho, aumento das exigências de trabalho e diminuição das exigências de trabalho – os indivíduos podem melhorar os seus níveis de bem-estar e produtividade. A promoção destes comportamentos é fortemente influenciada pelos líderes, que têm o poder de inspirar os colaboradores a ultrapassar os limites das suas responsabilidades e promover relações positivas no ambiente de trabalho (Tims & Bakker, 2010).

Da mesma maneira, a extensão da supervisão gerencial influencia diretamente a percepção dos funcionários sobre sua capacidade de se envolver em atividades de job crafting. Os empregos que oferecem mais flexibilidade, como o trabalho remoto, proporcionam maiores oportunidades aos colaboradores para exercerem a criatividade na elaboração de seus trabalhos, enquanto os empregos com um controlo de gestão rigoroso limitam essas oportunidades.

Quando as funções dos funcionários são claramente definidas e gerenciadas de perto, o potencial para atividades de job crafting diminui. Portanto, conceder autonomia profissional promove uma sensação de oportunidades percebidas para o job crafting, motivando os funcionários a modificar as tarefas e os relacionamentos dentro de suas funções (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

O job crafting, conforme apoiado por pesquisas anteriores (Demerouti, 2014; Van Wingerder et al., 2015), pode ser um preditor de vários resultados positivos dentro das organizações. Esses resultados incluem aumento do engajamento no trabalho, bem-estar, desempenho e a atribuição de significado e propósito no local de trabalho (Demerouti, 2014), assim como maior comprometimento profissional, melhoria de desempenho e redução de rotatividade (Tims & Bakker, 2010), bem-estar (Esteves, 2020; Robledo et al., 2019), comprometimento afetivo (Qi et al., 2014), redução de burnout (Bandeira Jr., 2023) e aumento de autonomia, desempenho e satisfação (Andrade & Raymundo, 2021).

Embora o número de estudos disponíveis seja limitado, a literatura existente mostrou que a liderança autêntica estabelece as condições necessárias para que os funcionários desenvolvam comportamentos e se envolvam em atividades de job crafting, o que gera efeitos positivos em resultados organizacionais e individuais, incluindo criatividade, significado do trabalho e inovação (Elsehrawy et al., 2023; Uppathampracha & Guoxin, 2021). De acordo com Tuan (2019), a liderança autêntica contribui para a criação de um ambiente de trabalho que incentiva os trabalhadores a moldar ativamente seu trabalho e o job crafting desempenha um papel mediador na relação entre liderança autêntica e comportamentos de cidadania organizacional. Um outro estudo realizado por Kim (2021) também apontou que a liderança autêntica, juntamente com a cultura organizacional, estavam relacionadas positivamente aos comportamentos de job crafting.

Tendo estas evidências em consideração, propõe-se a seguinte hipótese.

(H1c) Existe uma relação positiva e significativa entre liderança autêntica e comportamentos de job crafting.

1.5. Satisfação com a comunicação Interna

A comunicação interna constitui um elemento fundamental na facilitação do fluxo de informações entre vários níveis hierárquicos e equipes dentro de uma organização. Este processo não só contribui para a ampliação da identidade da organização, mas também proporciona aos colaboradores a oportunidade de expressarem livremente as suas ideias, discutir desafios e propor soluções para questões coletivas. Além disso, a qualidade de

comunicação dentro das equipes virtuais tem impacto positivo em aspectos da dinâmica da equipe, incluindo níveis mais elevados de satisfação e maior confiança nos líderes (Hart & Mcleod, 2003).

A qualidade da comunicação interna de uma organização é influenciada por diversos fatores, como a natureza do procedimento, pelos resultados obtidos e pelos fatores que podem influenciar tais resultados (Asif & Sargeant, 2000). Notadamente, avaliar a comunicação organizacional interna envolve identificar diferentes dimensões que contribuem para a sua eficácia e eficiência (Verčič et al., 2012). Essas dimensões abrangem aspectos como clareza e compreensibilidade, que avaliam o quão bem a comunicação é apresentada de forma clara, concisa e de fácil compreensão para os destinatários, o nível em que a informação transmitida é precisa e confiável, a rapidez com que a comunicação é transmitida e sua capacidade de cumprir o prazo designado, assim como a uniformidade das mensagens e informações de comunicação nos vários canais e plataformas dentro da organização (Bhat et al., 2017) e a suficiência e abrangência das informações transmitidas (Opran, 2018).

Os desafios da comunicação de equipes em ambientes virtuais tem sido reconhecido pelos pesquisadores (Alsharo et al., 2017; Duarte & Snyder, 1999). O simples acesso às tecnologias de informação não garante a eficácia das equipes nem a otimização das interações sociais, ou seja, o resultado alcançado por uma equipe não é determinado apenas pela tecnologia empregada pelos seus membros, mas também da própria qualidade da comunicação (Bhat et al., 2017). Vários fatores, como elementos estruturais e as diferenças individuais influenciam a utilização da tecnologia para fins relacionados ao trabalho (Charlier et al., 2016). É fundamental empregar um conjunto de ferramentas que abranja uma comunicação ampla, interação pessoal, respeito, honestidade, consenso e reconhecimento (Fernandez & Jawadi, 2015).

Além disso, para que uma comunicação eficaz ocorra dentro de uma organização, Kunsch (2014) sugere observar os traços individuais como personalidade, mentalidade, valores e comportamento em situações específicas, assim como considerar a construção de significado da mensagem e compreender a comunicação como elemento de processos simbólicos.

Os atributos de liderança, como motivar os membros da equipe, fornecer suporte, oferecer instruções sobre tecnologias de comunicação e estabelecer diretrizes para a comunicação da equipe são exigências que representam desafios para os líderes, que devem oferecer orientações e objetivos claros às suas equipes virtuais (Sivunen, 2008). Para gerir eficazmente essas equipes, os líderes devem desenvolver novas competências, incluindo o uso de linguagem compreensiva e empática e fornecer feedbacks constantes (Fan et al., 2014), assim como possuir

habilidades de comunicação claras e assertivas, além de serem proficientes no uso de ferramentas tecnológicas (Barbosa, 2019).

Dessa forma, a eficácia da liderança está relacionada com a percepção dos membros da equipe sobre a qualidade da comunicação, da sua satisfação com o processo de comunicação da equipe e da competência do líder da equipe em definir e atribuir funções e responsabilidades adequadas (Kayworth & Leidner, 2002). Além disso, a frequência da comunicação e a riqueza dos meios de comunicação escolhidos resultarão em maior comprometimento e relacionamentos mais fortes dentro da equipe (Paschoioto et al., 2023). Em resumo, o funcionamento e o resultado do trabalho das equipes virtuais, caracterizadas por modelos de trabalho, processos de decisão e relacionamentos diversos do que ocorre com as equipes presenciais, depende fortemente de uma comunicação interna eficaz (Berry, 2011, Chang et al., 2012).

A relação entre liderança e comunicação interna tem sido objeto de variadas pesquisas. Moroni et al. (2022) realizaram um estudo que esclareceu a crescente complexidade da comunicação interna, especialmente no âmbito das plataformas digitais. Além disso, Loureiro (2022) salientou a importância de compreender os padrões, ferramentas e efeitos da comunicação interna, enfatizando ainda o papel que a liderança desempenha na formação e melhoria dos procedimentos de comunicação interna.

Entre os estudos dentro dessa temática, Yang e Lin (2023) identificaram que o estilo de liderança e o papel das ferramentas de comunicação podem melhorar o ambiente de trabalho ao promover um relacionamento de troca entre líder e liderado no contexto de equipes virtuais. Os resultados indicaram que a confiança e a identificação com o líder levam a uma conscientização dos seguidores e que a divulgação de informações e partilha de conhecimento relacionados ao ambiente de trabalho por meio de canais de comunicação são fundamentais para estabelecer uma forte conexão entre líderes autênticos e seguidores e que a transparência dos líderes pode melhorar a qualidade do relacionamento e a coesão da equipe.

O objetivo desse processo comunicativo não é apenas o compartilhamento de informações, mas também identificar dados essenciais para a tomada de decisões, além de garantir sua precisão, conforme afirmado por Men e Stacks (2014) em seu estudo sobre os efeitos da liderança autêntica na dinâmica interna entre funcionários e organizações. Os investigadores enfatizaram o papel da liderança na promoção de uma comunicação aberta e transparente, o que em última análise leva a uma melhor qualidade das ligações interpessoais. Consequentemente, isso influencia positivamente o desenvolvimento da confiança, do comprometimento e da satisfação no ambiente corporativo.

O estudo de Jiang e Luo (2018) corrobora com esse achado e identifica que a percepção de transparência na comunicação organizacional é fortemente influenciada pela presença de líderes autênticos. Quando os funcionários interagem com supervisores que compreendem os seus pontos fortes e fracos, comunicam eficazmente com os seus subordinados, alinham consistentemente as suas crenças com as suas ações e demonstram respeito pelas opiniões divergentes, os funcionários têm maior probabilidade de sentir que estão a receber informações significativas e se sentem incentivados a participar ativamente na tomada de decisões e na resolução de problemas.

A literatura mencionada oferece evidências de que a comunicação interna serve como um canal pelo qual a liderança autêntica tem impacto positivo nos comportamentos positivos organizacionais. A comunicação eficaz dentro das organizações foi identificada como um fator chave para promover estes comportamentos, garantindo mudanças organizacionais bem sucedidas (Husain, 2013) e aumento do comprometimento organizacional (Almeida, 2021; Marchalina & Ahmad, 2017).

O argumento apresentado neste estudo é de que quando os líderes demonstram comportamentos de liderança autênticos, como serem transparentes e confiáveis, há um impacto positivo na comunicação dentro das equipes virtuais, levando a níveis mais elevados de satisfação, de comprometimento organizacional e de comportamentos de job crafting. Com base nesta premissa, são levantadas as seguintes hipóteses.

(H2) A comunicação medeia a relação entre liderança autêntica e comportamentos organizacionais positivos.

(H2a) A comunicação medeia a relação entre liderança autêntica e satisfação no trabalho.

(H2b) A comunicação medeia a relação entre liderança autêntica e comprometimento organizacional.

(H2c) A comunicação medeia a relação entre liderança autêntica e job crafting.

1.6. Segurança Psicológica

Segurança psicológica no trabalho refere-se à garantia de que os funcionários não serão submetidos a punições ou humilhações ao expressarem seus pensamentos, dúvidas, preocupações ou erros (Chen et al., 2014). É a crença coletiva dos membros da equipe de que assumir riscos interpessoais, expressar-se e discordar abertamente são comportamentos aceitáveis, sem medo de enfrentar consequências negativas. A equipe promove ativamente um ambiente onde fazer perguntas livremente, buscar feedback, propor novas ideias ou relatar erros

não resultará em rejeição ou constrangimento, permitindo-lhes serem verdadeiramente eles mesmos (Chinelato et al., 2020; Edmondson, 1999, 2004; Kahn, 1990).

Os funcionários que se encontram em ambientes psicologicamente seguros recebem aceitação, respeito e a oportunidade de expressar livremente seus pensamentos e ideias. Esse ambiente estimulante promove o crescimento de comportamentos proativos e orientados para a mudança e a inovação. No entanto, quando os funcionários são submetidos a condições de trabalho inseguras, marcadas pela ambiguidade, pela imprevisibilidade e pelas ameaças percebidas, é mais provável que experimentem falta de motivação e de compromisso (Edmondson 2004).

A segurança psicológica tem sido examinada sob várias perspectivas, incluindo os níveis individual, de equipe e organizacional, sendo considerada um fator crítico no entendimento de fenômenos como a voz no trabalho e aprendizagem em equipe (Edmondson & Lei, 2014).

Edmondson (1999) trouxe a definição de segurança psicológica como uma construção da organização que atinge a equipe como um todo, e não apenas os membros. Isto ocorre porque as percepções de segurança psicológica tendem a ser altamente semelhantes entre indivíduos que trabalham juntos, visto que estão expostos às mesmas influências contextuais que moldam as suas percepções e as suas experiências partilhadas contribuem para o desenvolvimento das mesmas. A presença de segurança psicológica nas equipes tem ainda uma influência benéfica em seus comportamentos de aprendizagem. Isto deve-se à redução de preocupações excessivas sobre potenciais reações negativas de outros relativamente a ações que possam ter resultados desfavoráveis. Consequentemente, os membros da equipe estão mais inclinados a buscar ajuda, experimentar e discutir erros. Esses comportamentos de aprendizagem, quando aprimorados, contribuem positivamente para a eficácia geral da equipe e, em última análise, levam a melhores resultados (Ferreira, 2017).

Donaldson (2024) desenvolveu um extenso estudo sobre as relações entre liderança autêntica e segurança psicológica, identificando uma relação significativa e positiva entre os constructos. Considerando que a segurança psicológica é uma experiência de trabalho que permite que os funcionários se sintam seguros para se expressarem (Edmondson & Lei, 2014), é importante que os seguidores tenham uma compreensão clara das atitudes, comportamentos e experiências dos seus líderes. Dessa forma, é possível estabelecer uma relação positiva entre liderança autêntica e segurança psicológica (Maximo et al., 2019).

A relação entre segurança psicológica e satisfação no trabalho também tem sido objeto de diversos estudos que evidenciam como um ambiente de trabalho seguro psicologicamente pode impactar positivamente a satisfação dos colaboradores. Um estudo de Onça e Bido (2016)

identificou a segurança psicológica como preditora de satisfação com equipes de trabalho em enfermagem. Os resultados mostraram que equipes que trabalham em um ambiente de segurança psicológica tendem a ter maior satisfação, o que é essencial para a eficácia do grupo e para a redução de erros na assistência à saúde.

A relação entre segurança psicológica e comprometimento organizacional é igualmente relevante na pesquisa sobre comportamento organizacional. Estudos demonstram que um ambiente de trabalho que contribui para a segurança psicológica pode tornar os funcionários mais comprometidos com a organização. Na pesquisa realizada por Rocha (2024), a segurança psicológica explicou o comprometimento e o engajamento dos trabalhadores. Os resultados indicaram que, quando os funcionários demonstram respeito, confiança e apoio aos outros membros da equipe, ocorre um aumento da segurança psicológica percebida, o que influencia o desempenho na dinâmica do grupo.

Uma pesquisa realizada por Li et al. (2022) revelou que a segurança psicológica pode fortalecer o comprometimento afetivo ao promover a satisfação no trabalho ou ao minimizar o burnout. Em linha com esses resultados, está também o trabalho de Chandrahaas e Niranjana (2022), que observou que uma segurança psicológica mais elevada aumenta o comprometimento afetivo e a liderança autêntica.

A relação entre a job crafting e a segurança psicológica também foi estabelecida em pesquisas anteriores (Chinelato et al., 2020; Wrzesniewski & Dutton, 2001). A presença da segurança psicológica afeta a promoção de comportamentos de job crafting, estabelecendo um ambiente onde os funcionários possam expressar livremente suas opiniões e ideias sem medo de enfrentar resultados adversos (Edmondson, 1999). Este clima de segurança psicológica não só incentiva o envolvimento dos funcionários, mas também os capacita a moldar ativamente as suas experiências de trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Em suma, os comportamentos de job crafting são facilitados pela segurança psicológica, permitindo que os funcionários personalizem suas tarefas e o ambiente de trabalho com base nas suas preferências e pontos fortes. A percepção da segurança psicológica também desempenha um papel na satisfação das necessidades psicológicas, o que, subsequentemente afeta o job crafting (Chinelato et al., 2020).

É importante mencionar que os servidores públicos geralmente adotam comportamentos menos inovadores em comparação com os profissionais do setor privado. Em grande medida, isso se deve a regras, normas e regulamentos mais rígidos e maiores punições nos casos de falhas, especialmente por parte dos órgãos de controle interno e externo, como as controladorias, corregedorias e os tribunais de contas, além da maior exposição política, o que

faz com que os funcionários públicos vejam mais riscos em desenvolver processos inovadores, como o job crafting. Além disso, a falta de prêmios e recompensas, a centralização do poder e os fluxos de comunicação inadequados são alguns dos fatores que dificultam a inovação (Brandão & Bruno-Faria, 2017; Conceição, 2022), o que ressalta a importância de promover a segurança psicológica nas organizações públicas.

Considerando a discussão acima apresentada, formulamos as seguintes hipóteses:

(H3) A segurança psicológica medeia a relação entre liderança autêntica e comportamentos organizacionais positivos.

(H3a) A segurança psicológica medeia a relação entre liderança autêntica e satisfação no trabalho.

(H3b) A segurança psicológica medeia a relação entre liderança autêntica e comprometimento organizacional.

(H3c) A segurança psicológica medeia a relação entre liderança autêntica e job crafting.

1.7. O papel mediador da satisfação com a comunicação interna e da segurança psicológica na relação entre liderança autêntica e comportamentos organizacionais positivos

Uma comunicação interna eficaz, caracterizada pela transparência, diálogo aberto e respeito mútuo, pode criar um ambiente onde os funcionários se sintam confortáveis em assumir riscos e expressar as suas opiniões sem medo de consequências negativas (Edmondson & Lei, 2014). Além disso, quando os colaboradores percebem que a sua organização valoriza o seu contributo e proporciona um ambiente de apoio, é mais provável que se envolvam em comportamentos construtivos que impulsionam o sucesso organizacional (Shain et al., 2012).

Nesse sentido, um dos precursores mais importantes para um funcionário experimentar segurança psicológica é estar satisfeito com a comunicação interna dentro de uma organização. Segundo Edmondson e Bransby (2023), é mais provável que os funcionários se sintam seguros em expressar as suas ideias e preocupações, quando a comunicação interna é transparente e eficaz. A segurança psicológica pode superar obstáculos ao trabalho em equipe ao promover um ambiente que proporciona interações interpessoais autênticas e transparentes, maior engajamento, satisfação no trabalho e gerenciamento do stress, desenvolvendo equipes mais solidárias e inclusivas.

O presente estudo propõe que a liderança autêntica pode criar um ambiente favorável a comportamentos organizacionais positivos entre os liderados. Entretanto, a relação entre

liderança autêntica e comportamentos positivos pode não ser direta. Uma explicação para esta ligação poderia ser a influência da satisfação com a comunicação interna e da segurança psicológica percebida pelos colaboradores, que atuariam como fatores mediadores. A liderança autêntica, conhecida pela sua natureza de apoio e abertura, pode promover um clima de equipe positivo. Este clima positivo serve de base para uma comunicação aberta e a capacidade dos membros da equipe assumirem riscos e expressarem livremente os seus pensamentos, sem medo de consequências negativas. É através da segurança psicológica que a liderança autêntica influencia a maturidade da equipe, indicando que as equipes lideradas por líderes autênticos não só operam num ambiente mais seguro, mas também exibem um nível mais elevado de satisfação, comprometimento e adoção de comportamentos de job crafting. Assim, as últimas hipóteses postulam que:

(H4) A relação entre liderança autêntica e comportamentos organizacionais positivos é mediada sequencialmente pela satisfação com a comunicação interna e pela segurança psicológica.

(H4a) A relação entre liderança autêntica e satisfação no trabalho é mediada sequencialmente pela satisfação com a comunicação interna e pela segurança psicológica.

(H4b) A relação entre liderança autêntica e comprometimento organizacional é mediada sequencialmente pela satisfação com a comunicação interna e pela segurança psicológica.

(H4c) A relação entre liderança autêntica e job crafting é mediada sequencialmente pela satisfação com a comunicação interna e pela segurança psicológica.

CAPÍTULO 2 - DESENHO DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo, descreve-se o caminho metodológico seguido neste estudo para alcançar o seu objetivo, que é identificar, sob a perspectiva dos funcionários públicos, a presença dos princípios de liderança autêntica em equipes virtuais e investigar se esse estilo tem um impacto positivo nos comportamentos organizacionais, como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e job crafting, assim como o efeito indireto da satisfação com a comunicação interna e da segurança psicológica nessas relações principais. Por meio da pesquisa empírica e da análise estatística subsequente, o propósito foi confirmar as hipóteses formuladas.

2.1. Modelo de investigação

A partir da revisão de literatura e tendo em conta as hipóteses levantadas, foi desenvolvido um modelo de investigação que será utilizado neste estudo, cuja representação gráfica está disponível na Figura 2.1. apresentada a seguir.

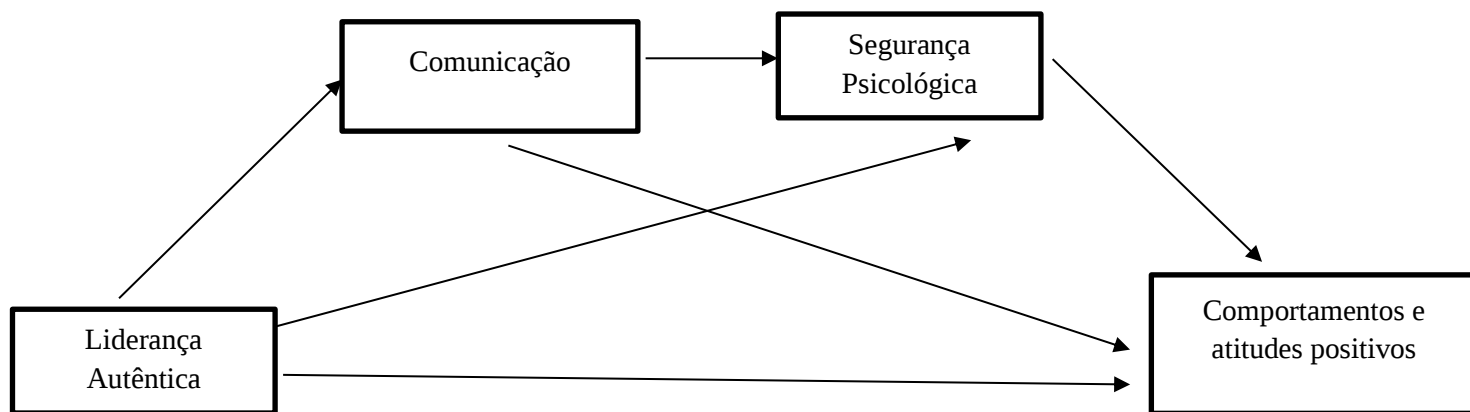


Figura 2.1. Modelo de Investigação

2.2. Procedimentos

Devido à natureza do estudo, optou-se por utilizar uma pesquisa quantitativa, visando compreender a liderança autêntica na administração pública brasileira sob a perspectiva das experiências dos funcionários públicos, ou seja, dos liderados diante dos seus líderes, e seu impacto em comportamentos positivos relacionados à satisfação no trabalho, ao comprometimento organizacional e aos comportamentos de job crafting, assim como a

satisfação com a comunicação interna e a segurança psicológica percebida podem contribuir para a aprofundar a relação entre esses constructos.

O método de recolha de dados ocorreu por inquérito, através de um questionário (Anexo A), aplicado no período de 01 de março de 2024 a 05 de junho de 2024, elaborado e distribuído através de ferramentas Qualtrics, e disponibilizado aos respondentes através de lista de email, onde os participantes foram solicitados a se manifestar sob a sua percepção de diversas variáveis críticas, notadamente a liderança autêntica, a satisfação com o trabalho, o comprometimento organizacional, a satisfação com a comunicação interna, os comportamentos de job crafting e a segurança psicológica. A população-alvo compreendeu funcionários de duas organizações públicas federais brasileiras que estivessem exercendo suas atividades em sistema de trabalho remoto, integral ou parcial, no momento da pesquisa.

2.3. Participantes

Embora tenham sido inicialmente coletados 213 questionários, a amostra final deste estudo ficou com 172 participantes. Essa diminuição ocorreu devido à identificação de questionários incompletos ou de respondentes que não cumpriam os critérios estabelecidos para o estudo.

No que diz respeito ao gênero, a maioria dos entrevistados foi composta por homens, representando 59%, enquanto as mulheres corresponderam a 41%. Em relação às posições de chefia, 32% dos participantes ocupavam cargos de liderança durante a pesquisa, enquanto 68% não ocupavam tais posições.

Analisando as qualificações dos servidores públicos, observa-se que aqueles entre 11 e 20 anos de serviço constituem a maior proporção, com 39,0%. Em seguida, estão os que têm entre 21 e 30 anos de serviço, representando 28,5%; aqueles com 31 a 40 anos, totalizando 16,3%; e aqueles com 5 a 10 anos de serviço, que equivalem a 12,2%. Destaca-se que apenas 4,1% estão no serviço público há menos de 5 anos.

2.4. Medidas

O instrumento aplicado no estudo foi composto por itens correspondentes às afirmações feitas pelos respondentes em proporção ao seu nível de concordância, em formato Likert de cinco pontos (1 = “Discordo totalmente”; 5 = “Concordo totalmente”). No questionário também se optou por utilizar o formato Likert com medição de sete pontos (1 = “Discordo totalmente”; 7 = “Concordo totalmente”), para as escalas de satisfação no trabalho e segurança psicológica.

2.4.1. Liderança Autêntica (variável preditora)

Para medir a liderança autêntica, utilizou-se cinco itens do Questionário de Liderança Autêntica - ALQ desenvolvido por Avolio et al. (2007) e validado por Walumbwa et al. (2008), ‘versão RATER (Assessing My Leader), traduzida para o português, contendo itens como “Meu líder admite seus erros.” e “Sabe a hora certa para reavaliar seus posicionamentos sobre assuntos importantes”. O objetivo foi determinar com que frequência os líderes se envolvem em comportamentos de liderança autêntica com base na experiência dos liderados. Esta escala apresentou um alfa de Cronbach de .85.

2.4.2. Satisfação no trabalho (variável critério)

A escala utilizada foi composta por nove itens do instrumento Job Satisfaction Survey (JSS) de Spector (1985), adaptado ao contexto cultural brasileiro por Souza et al. (2015), tendo como exemplo “Eu gosto das tarefas que realizo no meu trabalho.” e “Eu sinto que o trabalho que faço é valorizado”. Esta escala apresentou um alfa de Cronbach de .70.

2.4.3. Comprometimento organizacional (variável critério)

Optou-se pela utilização de seis itens da escala de Mowday et al. (1979), que avalia a identificação e o apego dos funcionários a uma organização específica. Exemplos de itens são: “Eu falo da minha organização com os meus amigos como um bom lugar para trabalhar” e “Eu penso que os meus valores e os valores da organização são muito similares”. Esta escala apresentou um alfa de Cronbach de .70.

2.4.4. Job crafting (variável critério)

Utilizou-se seis itens da escala proposta por Tims et al. (2012), que visa identificar ações iniciadas pelos colaboradores que levem a mudanças e, assim, otimizem suas atividades laborais, exemplificadas pelas seguintes falas: “Tento desenvolver novas habilidades no meu trabalho” e “Tento garantir que meu trabalho seja emocionalmente saudável”.

Sobre a consistência interna da variável job crafting, o valor foi de 0.61, indicando que os itens poderiam avaliar informações diferentes ou as respostas poderiam ser inconsistentes. No entanto, deve-se levar em consideração que esse coeficiente é um atributo do padrão de resposta dentro de uma população em estudo; como resultado, seu valor varia de acordo com a população na qual a escala é aplicada (Streiner, 2003). Nesse caso específico, a exclusão de nenhum item trouxe um aumento importante no valor do Alpha de Cronbach, o que pode ser considerado admissível, pois Marôco e Garcia (2006) defendem que em certas investigações em ciências

sociais, um valor de .60 pode ser aceite dependendo do contexto da pesquisa, mas com cautela na análise e interpretação dos resultados.

2.4.5. Satisfação com a comunicação interna (variável mediadora)

Utilizou-se cinco itens da escala desenvolvida por Sehn (2014), que tem como objetivo avaliar o processo de comunicação formal e a interação entre membros de equipes virtuais. Incluiu itens como “As informações necessárias ao seu trabalho são de fácil acesso e recuperação.” e “As ferramentas de comunicação são adequadas para suprir as necessidades de interação entre os membros da equipe”. Esta escala apresentou um alfa de Cronbach de .75.

2.4.6. Segurança psicológica (variável mediadora)

Foram selecionados sete itens da escala proposta por Edmondson (1999), visando compreender se os funcionários se sentem seguros ao assumir riscos interpessoais e avaliar o clima de confiança na organização, incluindo “minha equipe obtém todas as informações necessárias para realizar nosso trabalho e planejar nossas metas” e “ao trabalhar nesta equipe, sinto que minhas habilidades e talentos são valorizados e utilizados”. Esta escala apresentou um alfa de Cronbach de .73.

2.4.7. Justiça distributiva (variável marcadora)

Com o objetivo de reduzir vieses metodológicos e falsas correlações entre as variáveis que poderiam afetar as conclusões da pesquisa, conforme observado por Podsakoff et al. (2003), foi utilizada uma variável marcadora, teoricamente não relacionada com o modelo, nomeadamente justiça distributiva, com itens extraídos da escala proposta por Niehoff & Moorma, (1993) e validada por Abril et al. (2020). Esta escala apresentou um alfa de Cronbach de .82. Entretanto, considerando que a variável marcadora se apresentou significativamente correlacionada a mais de uma variável de interesse, não é possível afastar a ocorrência de enviesamento do método comum baseada nessa técnica.

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS

3.1. Análise estatística e caracterização da amostra

A tabela 3.1. apresenta as médias, desvios-padrão, correlações entre as variáveis de interesse e níveis de consistência interna. Para avaliar os níveis de consistência interna foi utilizado o Alpha de Cronbach e para testar a correlação entre as variáveis utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman, verificando assim possíveis relações entre estas e também variáveis socioprofissionais.

Quadro 3.1. Médias, desvios-padrão, correlações e níveis de consistência interna

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Gênero ^(a)	-	-											
2.Antiguidade	-	-	-.026										
3.Trabalho Remoto ^(b)	-	-	-.038	.127									
4.Chefia ^(C)	-	-	-.277	.037	-.135								
5.Satisfação	4.18	.76	.168	-.135	.056	-.281**	(.70)						
6.Comprometimento	3.54	.66	.110	-.043	-.107	-.248**	.361**	(.70)					
7.Job crafting	3.91	.58	.159*	-.019	.130	-.199**	.103	.228**	(.61)				
8.Liderança Autêntica	3.80	.86	.144	-.083	.086	-.243**	.415**	.278**	.142	(.85)			
9.Segurança Psicológica	4.78	.98	.165*	-.106	-.039	-.238**	.479**	.414**	.319**	.412**	(.73)		
10.Comunicação	3.58	.78	.179*	.012	-.179*	-.159*	.352**	.304**	.216**	.272**	.584**	(.75)	
11. Justiça Distributiva	3.66	.92	.112	-.167	-.278**	-.021	.206**	.244**	.169*	.171*	.307**	.319**	(.82)

Notas: M = Média; DP = Desvio-padrão; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; Coeficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis; (a) 0 – feminino; 1 – masculino; (b) 0 – total; 1- parcial; (c) 0 – sim; 1 – não.

Quanto à análise descritiva das variáveis do estudo, o valor médio da liderança autêntica foi de 3.80 ($DP= 0.86$), a satisfação teve valor médio de 4.18 ($DP= 0.76$) e o comprometimento teve valor médio de 3.54 ($DP= 0.66$). Além disso, o job crafting teve valor médio de 3.91 ($DP= 0.58$), a comunicação teve valor médio de 3.58 ($DP= 0.78$) e a segurança psicológica teve valor médio de 4.78 ($DP= 0.98$). Importa lembrar que, para as variáveis satisfação e segurança psicológica foi utilizada a escala de resposta de Likert de 7 pontos e para as demais variáveis foi utilizada a escala de resposta de 5 pontos. Dessa forma, observa-se que todos os valores médios foram superiores ao ponto médio de cada escala.

No que diz respeito às correlações entre variáveis, a magnitude das correlações foi interpretada segundo Cohen (1977), que estipula que os coeficientes de correlação variam de 0

a 1. Nesse contexto, uma correlação é considerada fraca quando está entre 0 e 0.29, moderada quando está entre 0.30 e 0.49, e forte quando varia de 0.50 a 1.

Ao examinar a correlação entre as variáveis do estudo, observou-se que a liderança autêntica apresentou correlação positiva com todas as variáveis de interesse, exceto com o job crafting. A correlação entre liderança autêntica e satisfação foi moderada e positiva ($\rho = .41$, $p < 0,001$), assim como a correlação com segurança psicológica ($\rho = .43$, $p < 0,001$), e fraca e positiva com o comprometimento ($\rho = .28$, $p < 0,001$) e com a comunicação ($\rho = .28$, $p < 0,001$). De acordo com os resultados, é possível inferir que os funcionários percebem níveis mais elevados de satisfação, comprometimento, satisfação com a comunicação interna e segurança psicológica quando são expostos ao estilo de liderança autêntico.

O estudo também encontrou uma correlação positiva entre segurança psicológica e todas as variáveis examinadas. A correlação foi moderada e positiva com satisfação ($\rho = .48$, $p < 0,001$), comprometimento ($\rho = .41$, $p < 0,001$) e job crafting ($\rho = .32$, $p < 0,001$). Além disso, a correlação foi forte e positiva com a comunicação ($\rho = .58$, $p < 0,001$).

A comunicação apresentou uma correlação fraca e positiva com job crafting ($\rho = .21$ e $p < 0,001$) e moderada e positiva com comprometimento ($\rho = .30$ e $p < 0,001$) e com a satisfação ($\rho = .35$ e $p < 0,001$).

Foi identificada ainda uma relação moderada e positiva entre comprometimento e satisfação ($\rho = .36$, $p < 0,001$), o que desprende que funcionários mais satisfeitos com o trabalho, sentem-se mais comprometidos com a organização. Da mesma forma, o job crafting apresenta-se fraca e positivamente associado ao comprometimento ($\rho = .22$, $p < 0,001$). Ou seja, quando das pessoas se sentem mais comprometidas com o trabalho há um estímulo, ainda que pequeno, à adoção de comportamentos de job crafting.

Para determinar se variáveis de controle seriam necessárias na análise do modelo de pesquisa, foram examinadas as correlações entre as variáveis de interesse e as variáveis socioprofissionais da amostra. O objetivo foi avaliar se essas variáveis socioprofissionais deveriam ser consideradas como covariáveis. Os resultados revelaram uma correlação fraca e negativa entre a não ocupação de cargos de chefia e satisfação ($\rho = -.28$, $p < 0,001$), comprometimento ($\rho = -.24$, $p < 0,001$), Job crafting ($\rho = -.20$, $p < 0,001$), liderança autêntica ($\rho = -.24$, $p < 0,001$), segurança psicológica ($\rho = -.24$, $p < 0,001$) e comunicação ($\rho = -.16$, $p < 0,001$), o que pode significar que os funcionários que não ocupam cargos de chefia sentem menos satisfação, são menos comprometidos e desenvolvem menos comportamentos de job crafting do que aqueles que exercem algum cargo de chefia. Da mesma forma, tem menor percepção da liderança autêntica e da segurança psicológica.

3.2. Teste de hipóteses

Para a validação das hipóteses deste estudo, empregou-se o Modelo 6 da macro PROCESS 4.1 do IBM SPSS Statistics 28, desenvolvido por Hayes (2022), para avaliar os efeitos da mediação sequencial.

No desenho atual da pesquisa, a liderança autêntica atua como variável preditora, enquanto a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e os comportamentos de job crafting são tratados como variáveis dependentes. As variáveis mediadoras, que incluem satisfação com a comunicação interna e segurança psicológica, foram inseridas no modelo nessa ordem específica. Além disso, a variável chefia foi contemplada no modelo como covariável. Em seguida, investigamos os efeitos diretos da variável preditora e avaliamos os efeitos indiretos mediados por estas duas variáveis em questão. Os resultados obtidos encontram-se no Quadro 3.2.

A Hipótese 1 prevê relação positiva e significativa entre liderança autêntica e os comportamentos e atitudes positivas face ao trabalho. Em relação à satisfação (H1a), observa-se que o efeito total da variável preditora (liderança autêntica) sobre a variável critério (satisfação) apresenta valores estatisticamente significativos que permite apoiar o relacionamento descrito. Nesse sentido, espera-se que os funcionários que tenham uma maior percepção da liderança autêntica na organização, tenham mais satisfação no trabalho. Essa relação explica apenas 20% da variância total da satisfação e os resultados do coeficiente confirmam que a liderança autêntica aumenta a satisfação ($b = 0.28$; $t = 4.54$; 95% IC = 0.161; 0.409). Como resultado, a hipótese 1a é empiricamente suportada.

No que concerne ao comprometimento (H1b), observa-se que o efeito total da variável preditora (liderança autêntica) sobre a variável critério (comprometimento) apresenta valores estatisticamente significativos que valida a relação. Prevê-se que os indivíduos que percebam um nível mais elevado de liderança autêntica dentro da organização demonstrem um maior compromisso com a organização. Esta associação é responsável por aproximadamente 11% da variância total no comprometimento, e a análise do coeficiente confirma que a liderança autêntica influencia positivamente o comprometimento ($b = 0.15$; $t = 2.62$; IC 95% = 0.03; 0.26). Consequentemente, a hipótese 1b é suportada.

Em relação ao job crafting (H1c), observa-se que o efeito total da variável preditora sobre a variável critério não apresenta valores significativos que permite apoiar o relacionamento ($b = 0.06$; $t=1.18$; $p=0.2395$; 95% IC = -0.04; 0.16), não confirmando a hipótese 1c. Não se pode, portanto, afirmar que a liderança autêntica impacta, de forma direta, os comportamentos de job crafting.

Relativamente à hipótese 2, em que se pretende verificar o efeito mediador da satisfação com a comunicação interna na relação da liderança autêntica e os comportamentos e atitudes organizacionais positivos, os resultados não são confirmados para a variável satisfação (H2a) ($b = 0.11$; $t=1.40$; $p=0.1621$; 95% IC = - 0.44; 0.26), para a variável comprometimento (H2b) ($b = 0.12$; $t=-0.16$; $p=0.8663$; 95% IC = - 0.15; 0.13) e para a variável job crafting (H2c) ($b = -0.05$; $t=-0.07$; $p=0.9375$; 95% IC = -0.13; 0.12).

A hipótese 3 supõe que a segurança psicológica medeia a relação entre liderança autêntica e comportamentos e atitudes organizacionais positivos. No que se refere à satisfação (H3a), essa associação é respaldada pelos resultados observados ($b = 0.24$; $t = 3.65$; 95% IC = 0.11; 0.37). Quanto ao comprometimento (H3b), a hipótese mencionada é igualmente corroborada ($b = 0.24$; $t = 4.06$; 95% = 0.12; 0.37). Por último, no tocante ao job crafting (H3c), também se confirma a hipótese ($b= 0.18$; $t = 3.19$; 95% IC = 0.07; 0.30).

Por fim, a hipótese 4 afirma que a comunicação e a segurança psicológica medeiam sequencialmente a relação entre liderança autêntica e comportamentos organizacionais positivos. Quanto à relação entre liderança autêntica e satisfação (H4a), encontrou-se um efeito indireto tendencialmente significativo da liderança autêntica na satisfação, mediado pela comunicação e segurança psicológica ($b = 0.04$; 95% BootIC = 0.08; 0.80), confirmando assim a hipótese em questão. No que diz respeito à relação entre liderança autêntica e comprometimento (H4b), o efeito indireto também se revelou significativo ($b = 0.04$; 95% BootIC = 0.09; 0.74), apoiando a hipótese apresentada. Por fim, quanto à relação entre liderança autêntica e job crafting (H4c), o efeito indireto através da referida mediação foi significativo ($b = 0.03$; 95% BootIC = 0.05; 0.64), corroborando empiricamente a última hipótese.

Quando inserida as variáveis mediadoras, comunicação e segurança psicológica, é observado uma redução da variância explicada de 31% para 19% na satisfação e 21% para 11% de comprometimento organizacional. Nesse sentido, é possível afirmar que existem relações indiretas importantes entre as variáveis principais do modelo de pesquisa, utilizando a sugestão de variáveis mediadoras.

Portanto, observou-se que a variável preditora (liderança autêntica) e as variáveis critério (satisfação, comprometimento e job crafting) foram mediadas pela satisfação com a comunicação interna e pela segurança psicológica, de forma combinada e sequencial. Dessa forma, pode-se avaliar que a prática da liderança autêntica cria um clima aberto à comunicação e à transparência e ajuda a aumentar as percepções dos colaboradores sobre a satisfação com a comunicação, construindo assim maior segurança psicológica, o que por sua vez ajuda a aumentar os níveis de comportamento organizacional positivo dos colaboradores. Embora a liderança autêntica não tenha efeito direto no comportamento de job crafting, ainda é significativa quando ambas as variáveis mediadoras são incluídas, levando à conclusão de que se trata de uma mediação parcial. Nessa linha, a liderança autêntica prediz a satisfação, o comprometimento e o job crafting quando há um aumento da satisfação com a comunicação interna e uma maior segurança psicológica percebida pelos funcionários.

Quadro 3.2. Teste de hipóteses

	Comunicação		Segurança Psicológica		Satisfação		Comprometimento		Job Crafting	
Efeito Total	B	LLCI; ULCI	B	LLCI; ULCI	B	LLCI; ULCI	B	LLCI; ULCI	B	LLCI; ULCI
Constante					3.37	2.838; 3.921	3.19	2.707; 3.677	3.81	3.370; 4.259
Liderança Autêntica					0.28	.161; .409	0.15	.036; .260	0.06	-.041; .163
Chefia (a)					-0.40	.628; .168	-0.32	-.530; -.114	-0.20	-.391 ; -.009
					R ² = 0.19		R ² = 0.11		R ² =0.04	
					F (2, 167) =20.32 , p < 0.001		F (2, 167) =10.23 , p < 0.001		F (2, 166) =3.50 , p= 0.322	
Efeito Direto										
Constante	2.77	2.197; 3.354	1.56	.841; 2.278	2.27	1.619; 2.921	2.40	1.809; 3.007	3.21	2.649; 3.773
Liderança Autêntica	0.23	.101; .3683	0.31	.172; .449	0.15	.022; .274	0.38	.078; .153	-0.02	-.133; .084
Comunicação			0.61	.464; .770	0.11	-.044; .264	-0.01	-.154; .130	-0.01	-.139; .129
Segurança Psicológica					0.24	.112; .375	0.25	.128; .371	0.19	.072; .306
Chefia	-0.15	-.395; .100	-0.24	-.497; .001	-0.30	-.516; -.082	-0.24	-.439; -.039	0.14	-.327; .046
					R ² = 0.31		R ² = 0.21		R ² = 0.12	
					F (4, 167) = 18.98, p < 0.001		F (4, 165) = 11.19, p < 0.001		F (4, 164) = 5.39, p < 0.001	
Efeito Indireto										
LidAut	->	Comun	->			BootLLCI				
SegPsic	->	Sati		0.04		BootULCI				
LidAut	->	Comun	->			.0092				
SegPsic	->	Compr		0.04		.0746				
LidAut	->	Comun	->			.0055				
SegPsic	->	JobCraf		0.03		.0647				

Notas: *p < .05; ***p < .001; (a) 0 - sim; 1 - não

As figuras 3.1, 3.2 e 3.3 ilustram o modelo de investigação suportado pelos resultados, em relação ao impacto da liderança autêntica na satisfação no trabalho, no comprometimento organizacional e nos comportamentos de job crafting.

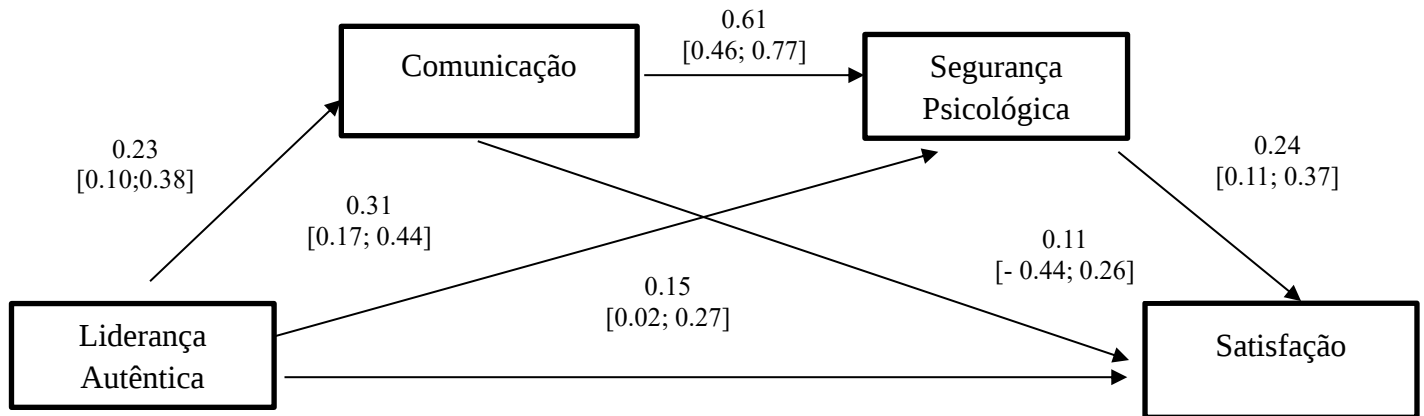


Figura 3.1. Modelo de investigação com suporte pelos resultados - Satisfação

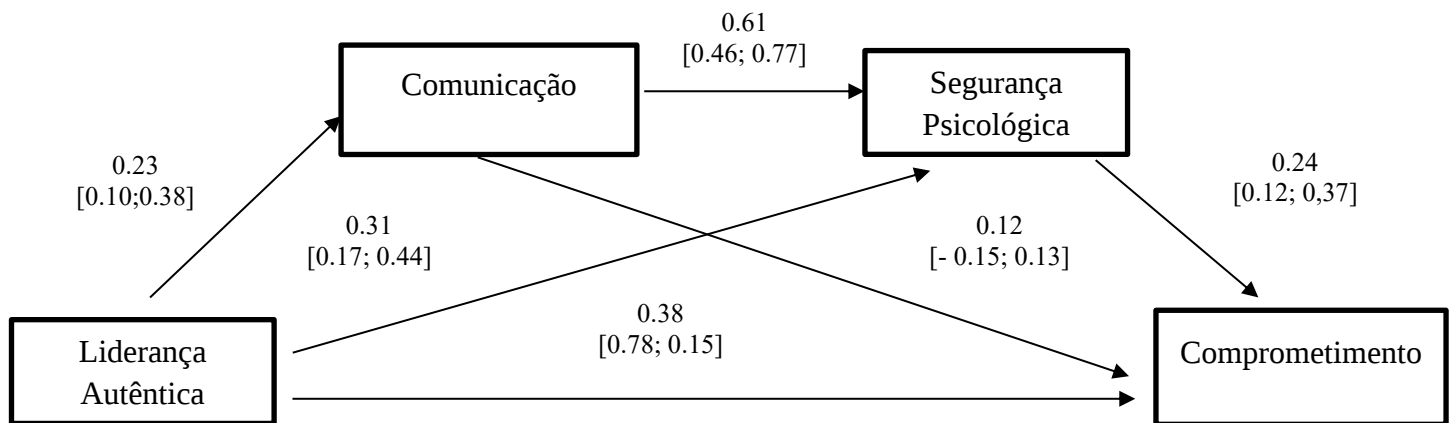


Figura 2.2. Modelo de investigação com suporte pelos resultados – Comprometimento Organizacional

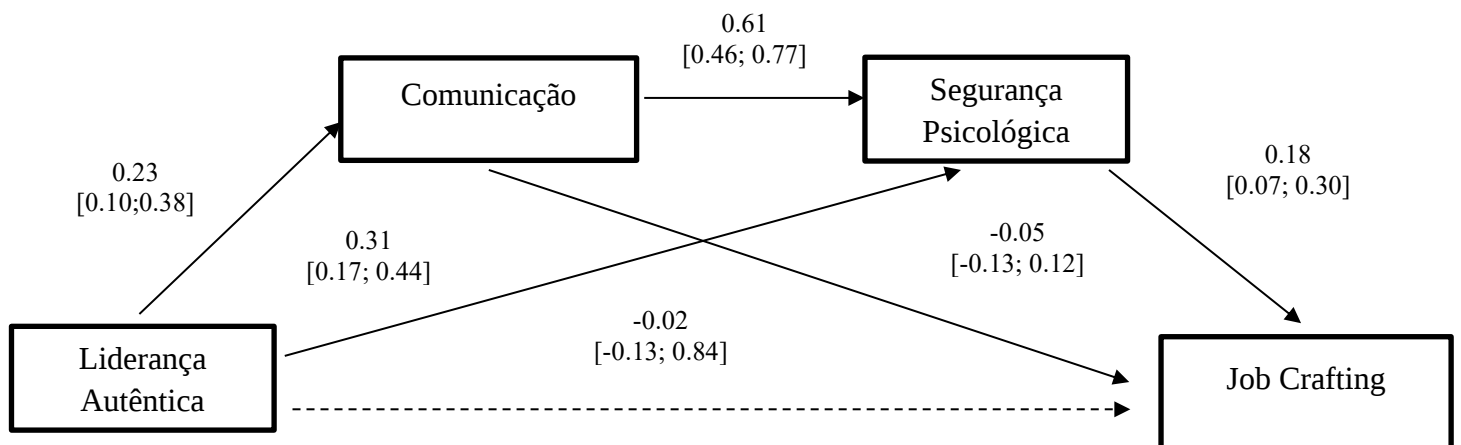


Figura 3.3. Modelo de investigação com suporte pelos resultados – Job Crafting

CAPÍTULO 4 - DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Inicialmente, o modelo pretendido procurou analisar o impacto da liderança autêntica, em contextos de equipes virtuais da administração pública, na satisfação no trabalho, no comprometimento organizacional e no job crafting e quais os fatores subjacentes a essa relação.

Para validar as hipóteses previamente estabelecidas, realizamos uma série de testes. A hipótese 1, juntamente com suas sub-hipóteses (1a, 1b e 1c), sugere uma relação significativa e positiva entre liderança autêntica e satisfação, comprometimento e job crafting. Podemos confirmar as hipóteses tanto para a satisfação como para o comprometimento organizacional (H1a e H1b). Estes resultados eram esperados e estão de acordo com os estudos anteriores conduzidos por Ilies et al. (2005) e Younas et al. (2023), que destacam o impacto da liderança autêntica nos comportamentos organizacionais positivos. Além disso, a influência da liderança autêntica na satisfação foi apoiada pela investigação de Chang et al. (2019) e Flores (2022), enquanto o estudo de Rego (2014) enfatiza o seu efeito no comprometimento organizacional. Embora a hipótese relativa ao job crafting (H1c) não tenha sido validada, a literatura existente sugere uma forte influência do líder no estímulo aos comportamentos de job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001) assim como uma relação positiva entre a liderança autêntica e o job crafting (Kim, 2021; Tuan, 2019). Uma possível explicação para a falta de resultados significativos entre a liderança autêntica e o job crafting pode ter suas raízes na natureza da administração pública, onde os serviços públicos são coordenados por meio de uma série de estruturas burocráticas, legislações e normas, que dificultam a adoção de comportamentos proativos por parte dos funcionários e iniciativas de redefinição do trabalho.

A Hipótese 2, que postula que a comunicação interna medeia a relação entre liderança autêntica e comportamentos organizacionais positivos, não foi confirmada em nenhuma de suas sub-hipóteses (H2a, H2b e H2c). Estes resultados foram inesperados, visto que, em teoria, uma comunicação eficaz contribui positivamente para vários elementos da dinâmica da equipe, como aumento da satisfação, maior confiança nos líderes (Hart & Mcleod, 2003) e maior comprometimento organizacional (Almeida, 2021; Marchalina & Ahmad, 2017). Os resultados podem sugerir uma possível inadequação no processo de comunicação nas organizações analisadas. Isso pode ser devido à falta de adaptação dos modelos de trabalho remoto e à dispersão das equipes virtuais, o que pode estar dificultando uma interação frequente e de qualidade com a liderança, resultando em uma limitação no aumento de comportamentos organizacionais positivos.

A hipótese 3, que explora o papel mediador da segurança psicológica na relação entre liderança autêntica e comportamentos positivos dentro das organizações, recebeu confirmação para as três variáveis: satisfação, comprometimento e job crafting. Esta constatação está alinhada com pesquisas anteriores realizadas por Donaldson (2024), Onça e Bido (2016), Li et al. (2022) e Wrzesniewski & Dutton (2001). Estes estudos têm demonstrado consistentemente que os funcionários que experimentam uma sensação de segurança no seu ambiente de trabalho tendem a exibir níveis mais elevados de satisfação, compromisso e envolvimento em comportamentos proativos, como o job crafting.

Em relação à hipótese 4, que enfocou a mediação sequencial da satisfação com a comunicação e da segurança psicológica na relação entre liderança autêntica e satisfação, comprometimento e job crafting, é importante destacar que a relação entre essas variáveis no contexto deste estudo é um tópico que recebeu investigação limitada até agora. A literatura existente enfatiza principalmente os impactos positivos individuais da liderança autêntica nas variáveis acima mencionadas, em vez de explorar os seus efeitos combinados dentro de um único modelo de investigação. Consequentemente, as conclusões tiradas deste estudo só podem ser analisadas com base em exames parciais das relações acima mencionadas, impedindo de fazer comparações diretas com estudos semelhantes. Os resultados do presente estudo confirmam a hipótese, embora a mediação seja apenas parcial.

Os resultados sugerem que a adoção de uma liderança autêntica resultará numa melhoria da satisfação com a comunicação, o que irá subsequentemente melhorar a percepção dos funcionários sobre a segurança psicológica. Isto, por sua vez, contribuirá para aumentar a satisfação, o compromisso e o envolvimento na elaboração do trabalho. Pode-se concluir que a liderança autêntica impacta diretamente a satisfação no trabalho e o comprometimento e indiretamente os comportamentos de job crafting e que a satisfação com a comunicação interna e a segurança psicológica servem como recursos do trabalho importantes para o fortalecimento dessas relações.

No contexto do job crafting, identifica-se que o efeito direto não se manifesta, existindo apenas um efeito indireto, mediado por outros elementos. Assim, pode-se concluir que o job crafting não está diretamente relacionado à liderança autêntica, mas é influenciado por outros fatores que se tornam mais evidentes devido à presença da liderança autêntica.

4.1.Implicações teóricas e práticas

Esta investigação introduz um modelo inovador que não foi anteriormente examinado, oferecendo uma nova compreensão sobre os temas em discussão, particularmente no domínio da administração pública. Os resultados obtidos confirmam o impacto positivo da liderança autêntica nos comportamentos e atitudes relacionados com o trabalho, podendo servir como base para explorar o conceito de liderança autêntica no setor público, tendo ainda implicações gerenciais, na medida em que as organizações precisam conhecer o estilo de liderança autêntica, mais genuíno e transparente, ao mesmo tempo em que os líderes precisam estar dispostos a serem guiados por seus valores e princípios éticos e morais.

Em termos práticos, este trabalho visa sensibilizar os gestores sobre a necessidade de atenção aos líderes para que eles possam atuar o mais próximo possível de seus subordinados, de forma autêntica, enfatizando a adoção de comportamentos proativos, de modo que possam motivá-los em direção aos objetivos organizacionais, reduzindo os desafios dos ambientes virtuais.

As principais conclusões indicam que as áreas de gestão de pessoas da administração pública devem focar na implementação de estratégias e ações de formação que aprimorem os perfis de liderança virtual, notadamente do estilo de liderança autêntica, visando aumentar a satisfação dos funcionários e estimular o comprometimento com a organização. Isso inclui a formação de relacionamentos com as equipes, o desenvolvimento da capacidade de compreender os valores e opiniões dos liderados. Dessa forma, sugere-se a elaboração ou atualização de políticas e ferramentas institucionais que ofereçam apoio aos líderes na administração de suas equipes em contextos virtuais, especialmente no que se refere à definição de metas, avaliação de resultados, fornecimento de feedback, reconhecimento e desenvolvimento de competências tecnológicas. É igualmente importante promover uma cultura organizacional sólida, que contemple a melhoria na comunicação de valores, a difusão de diretrizes e a formulação de estratégias que apreciem iniciativas voltadas à criação de um ambiente psicologicamente seguro, onde haja espaço para a expressão de opiniões, a elaboração de questionamentos e o aprendizado coletivo.

De uma perspectiva teórica, a pesquisa tentou relacionar o modelo JD-R (Demerouti et al., 2001) à teoria da troca social (Blau, 1964), esperando adicionar alguns valores a pesquisas futuras, na medida em que a combinação dessas teorias pode oferecer uma compreensão mais clara sobre a interação entre recursos e demandas do trabalho e percepções e comportamentos dos funcionários. A liderança autêntica pode ser considerada um dos recursos importantes dentro do modelo JD-R. Líderes autênticos que cultivam relações de confiança e apoio tendem a fornecer mais recursos que podem ser usados para lidar com as demandas do trabalho, como

os comportamentos de job crafting. Isso representa uma implicação pertinente, especialmente quando esses líderes são capazes de induzir níveis mais altos de satisfação e comprometimento no trabalho entre os funcionários. Também se enquadra na Teoria da Troca Social porque os líderes que demonstram autenticidade tendem a desenvolver relacionamentos baseados na confiança e na expectativa de troca mútua. Isso cria um clima em que a equipe se sente respeitada e, por sua vez, encorajada a ter uma contribuição eficaz dentro da equipe. Uma troca social saudável pode ampliar os recursos disponíveis em termos de comunicação eficaz e segurança psicológica, elementos essenciais para lidar com as demandas do trabalho.

Por fim, não foram encontrados estudos anteriores que estabelecessem uma relação entre liderança autêntica, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e job crafting na administração pública no contexto brasileiro, levando em consideração os mediadores como satisfação da comunicação interna e segurança psicológica, além dos resultados referentes aos comportamentos positivos descritos neste estudo.

4.2. Limitações e estudos futuros

Uma limitação presente em estudos correlacionais quantitativos é a incapacidade de estabelecer relações causais. Isto significa que não podemos determinar causa e efeito entre variáveis, dificultando assim a confirmação da direção dessas relações. Estudos futuros deverão considerar a condução de estudos de natureza longitudinal que permitam o estabelecimento de relações de causalidade entre as variáveis de interesse.

Identificou-se ainda uma limitação quanto à mensuração da variável job crafting, uma vez que a escala utilizada para medir este construto demonstrou baixo desempenho de mensuração, apesar da sua elevada utilização na literatura existente. Por ser um tema relativamente novo no âmbito da administração pública, a compreensão desse conceito pelos funcionários pode ter constituído uma limitação, resultando em desafios na avaliação destas questões.

Nesse sentido, visando explorar a relação entre liderança autêntica e job crafting, sugere-se pesquisas futuras que aprofundem o entendimento dessa relação e possam incorporar variáveis adicionais além daquelas examinadas neste estudo. Seria interessante ainda identificar outros antecedentes do job crafting, bem como buscar compreender os mecanismos e processos envolvidos, além de avaliar práticas organizacionais que possam interferir nos comportamentos de job crafting.

Vale ressaltar que as variáveis analisadas nesta investigação foram obtidas por meio de medidas de autorrelato, o que introduz o potencial de viés de resposta devido à tendência dos

participantes de responder de maneira socialmente desejável. Portanto, é importante abordar as conclusões tiradas dessas descobertas com cautela. Sugere-se por isso que estudos futuros considerem diversificar as fontes de recolha de dados.

Por fim, ressalta-se que esta pesquisa se concentrou em examinar o impacto das percepções de liderança dos funcionários em nível individual e que realizam trabalho remoto. No entanto, seria valioso que futuros investigadores explorassem este tópico a partir de uma perspectiva de equipe ou do ponto de vista dos próprios líderes. Além disso, a realização desta investigação num maior número de organizações e a realização de pesquisas comparativas entre vários setores e organizações públicas forneceriam maiores informações.

4.3. Conclusões

O papel da liderança de equipes virtuais representa um desafio crescente para a Administração Pública. Frente à imposição da burocracia, às regras formais que caracterizam o setor público, ao controle excessivo e à aversão ao risco, a liderança autêntica se destaca como um avanço, promovendo transformações mediante a transparência, a confiança, a autoconsciência e a autorregulação positiva dos comportamentos. Ela ressalta a relevância da interação entre líderes e liderados, além dos resultados positivos no ambiente de trabalho que surgem dessa dinâmica, muitas vezes negligenciada, especialmente no contexto do trabalho remoto.

O objetivo principal deste trabalho foi dar um contributo para a investigação na área da gestão de pessoas na administração pública, com foco específico na expansão do entendimento sobre liderança autêntica em equipes virtuais. O resultado demonstrou existir uma percepção da liderança autêntica por parte dos funcionários públicos que participaram da pesquisa e que esta pode impactar alguns comportamentos e atitudes positivas face ao trabalho. Reconhecer e priorizar esta abordagem facilitará uma maior satisfação e compromisso dos funcionários, levando, em última análise, a uma transformação nas suas práticas de trabalho. Consequentemente, é altamente recomendável que as organizações públicas aloquem recursos para promover comportamentos proativos dos funcionários.

Considerando que a força de trabalho é um fator crítico de sucesso para a organização, torna-se necessário compreender as necessidades individuais que podem afetar o comportamento e as interações relacionadas ao trabalho no contexto da administração pública. Dessa perspectiva, para promover resultados institucionais positivos, os líderes devem priorizar a implantação de ações que favoreçam uma comunicação transparente e criar continuamente um clima de segurança psicológica dentro da organização. Os funcionários que sentem maior

satisfação e comprometimento em relação ao seu trabalho são mais realizados, dedicados e propensos a correr riscos e experimentar formas inovadoras na execução das tarefas, aumentando seus recursos e reduzindo suas demandas de trabalho.

Referências Bibliográficas

- Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: Um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, 41(spe), 67–86.
<https://doi.org/10.1590/s0034-76122007000700005>
- Adil, H., Tariq, A., Shinwari, A., & Sabah, S. (2023). Effect of authentic leadership on employees' engagement and job Satisfaction: A case study of public sector universities. *Eximia*, 12, 1–12. <https://doi.org/10.47577/eximia.v12i1.289>
- Aguiar, R. G., & Batista-dos-Santos, A. C. (2017). Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da Nova Gestão Pública à luz da psicodinâmica do trabalho. *Race - Revista De Administração Contabilidade E Economia*, 157–184.
<https://doi.org/10.18593/race.v0i0.15111>
- Allah, A. R., & Nassar, R. A. (2021). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of staff nurses' commitment and work engagement. *Journal of Nursing Education and Practice*, 11(6), 26. <https://doi.org/10.5430/jnep.v11n6p26>
- Almeida, M. M. M. de. (2021). *Comunicação com o público interno como fator estratégico para o comprometimento organizacional* [Universidade de São Paulo].
<https://doi.org/10.11606/D.27.2021.tde-27042022-113605>
- Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3), 299–317.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. *Wellbeing*, III, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bergue, S. T. (2019). *Gestão estratégica de pessoas no setor público* (E. Atlas (ed.); 2nd ed.).

- Bhat, S. K., Pande, N., & Ahuja, V. (2017). Virtual team effectiveness: An empirical study using SEM. *Procedia Computer Science*, 122, 33–41.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.338>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.2307/j.ctv1595m3p.4>
- Bordei, I., Santos, J., Gonçalves, G., & Sousa, C. (2019). The influence of authentic leadership on public employees analyzed through self-determination theory: A case study in Republic of Moldova. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 7(2), 125–143.
- Bremenkamp, T. G. (2021). *Teletrabalho e Programa de Gestão. A contribuição da Controladoria-Geral da União para a Administração Pública*. Universidade Federal do Espírito Santo.
- Carvalho, M. G. de. (2021). *Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da COVID-19: Análises comparadas de trabalhadores e gestores de uma instituição pública do Poder Judiciário Federal*. 19.
- Castelo, S. (2020). A Gestão Pública e o Desempenho. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais - RPPI*, 5(1), 105–128. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2525-5584.2020v5n1.51204>
- Chandhraas, C. S., & Niranjana, N. (2022). Authentic leadership and affective organizational commitment: The mediating role of workplace psychological safety. *International Management Review*, 18(1), 2022.
- Chen, J., & Sriphon, T. (2022). Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/su14105883>
- Cohen, J. (1977). Statistical power analysis for the behavioral sciences. In *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11(December), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Denhardt, J., & Denhardt, R. (2015). The new public service revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664–672. <https://doi.org/10.1111/puar.12347>

- Denhardt, R., & Denhardt, J. (2000). The New Public Service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Donaldson, R. (2024). *An examination of the relationship between authentic leadership and psychological safety in the workplace*. Indiana Wesleyan University.
- Duarte, A., Ribeiro, N., Semedo, A., & Gomes, D. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: Affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management and Accounting*, 1(1), 48–55. <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v22i1.8154>
- Elsehrawy, M., Mohamed, H., & abu salah, S. (2023). Staff nurses' perspective on authentic leadership's role in creativity, job crafting, and deviant behaviors at work. *Port Said Scientific Journal of Nursing*, 10(3), 1–30. <https://doi.org/10.21608/pssjn.2023.210548.1259>
- Esper, J., & Cunha, C. (2015). Liderança autêntica : uma revisão integrativa. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 60–72. <https://doi.org/10.18815/navus.v5i2.254>
- Euclides, F. M., & Silveira, S. de F. R. (2020). Os burocratas de nível de rua a partir dos modelos de administração pública. *Desenvolvimento Em Questão*, 18(51), 33–48. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2020.51.33-48>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gilli, K., Veglio, V., Gunkel, M., & Taras, V. (2022). In search of the Holy Grail in global virtual teams: The mediating role of satisfaction on performance outcomes. *Journal of Business Research*, 146(March), 325–337. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.056>
- Hart, R. K., & Mcleod, P. L. (2003). Rethinking team building in geographically dispersed teams: One message at a time. *Organizational Dynamics*, 31(4), 352–361. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00131-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00131-6)
- Hayes, A. (2022). *Process v.4.1*.

- Husain, Z. (2013). Effective Communication brings successful organizational change. *The Business and Management Review*, 3(2), 43–50.
http://www.abrmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_12315/7-dubai13.pdf
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jiang, H., & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138–160.
<https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0055>
- Kim, M. J. (2021). A study on the influence of organizational culture and authentic leadership on job crafting. *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication*, 13(1), 123–133. <https://doi.org/https://doi.org/10.7236/IJIBC.2021.13.1.123>
- Lan, M. T., & Hung, T. H. (2018). The leadership competency in vietnam public administration. *Organizations and Markets in Emerging Economies*.
<https://doi.org/10.15388/omee.2018.10.00001>
- Li, J., Li, S., Jing, T., Bai, M., Zhang, Z., & Liang, H. (2022). Psychological safety and affective commitment among chinese hospital staff: The mediating roles of job satisfaction and job burnout. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1573–1585. <https://doi.org/10.2147/prbm.s365311>
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Liu, Z., & Wong, H. (2023). Linking authentic leadership and employee turnover intention: the influences of sense of calling and job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 44(5), 585–608. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0044>
- Loureiro, M. (2022). Strategic vision of internal communication in municipal organisations – Case study. *Visual Review International Visual Culture Review*, 9.
<https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3616>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286164>
- Marchalina, L., & Ahmad, H. (2017). The effect of internal communication on employees' commitment to change in malaysian large companies. *Business Management and Strategy*, 8(1), 1. <https://doi.org/10.5296/bms.v8i1.10629>

- Marôco, J., & Garcia, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/133>
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- Matias-Pereira, J. (2008). Comparative public administration: An assessment of the administrative reforms in Brazil, USA and the European Union. *Revista de Administracao Publica*, 42(1), 61–82. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122008000100004>
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1612>
- Moraes, R. B., Pena, K. W., & Paiva, I. A. (2023). Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. *Revista Economia e Políticas Públicas*, 10(2), 33–63. <https://doi.org/10.46551/epp2021941>
- Moroni, F. T., Borges-Moroni, R., Loebel, E., Betanho, C., & Paulo, R. R. D. (2022). Etapas para a construção do plano de comunicação interna para instalações animais em universidades públicas brasileiras. *Organicom*, 19(39), 185–196. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.190897>
- Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W., & Denyer, D. (2016). Managing the entanglement: complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*, 77(6), 692–704. <https://doi.org/10.1111/puar.12698>
- Oliveira, J. A. P. de. (2023). Evolution of the brazilian public administration. *Public Administration Issues*, 6(6), 30–43. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-6-30-43>
- Onça, S., & Bido, D. de S. (2016). Impacto dos comportamentos de aprendizagem grupal, dos estímulos, da prontidão à aprendizagem e da segurança psicológica na satisfação com a equipe de trabalho. *XL EnANPAD 2016, September*, 154.
- Opran, E. R. (2018). Internal communication campaigns and employees' motivation. *Social Sciences and Education Research Review*, 1(5), 162–168. www.sserr.ro
- Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287. <https://doi.org/10.1111/puar.12706>
- Pereira, R., & Cunha, C. (2020). Liderando equipes à distância: Uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. *X Congresso Internacional de*

- Petcu, M. A., Sobolevski-David, M. I., Anica-Popa, A., Curea, S. C., Motofei, C., & Popescu, A. M. (2021). Multidimensional assessment of job satisfaction in telework conditions. Case study: Romania in the covid-19 pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 13(16). <https://doi.org/10.3390/su13168965>
- Pollitt, C., & Bouchaert, G. (2011). *Public management reform - A comparative analysis New Public Management, governance and the Neo-Weberian State - Third Edition* (Oxford (ed.)). Oxford University Press New York.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., & Stouten, J. (2020). How engaging leaders foster employees' work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(8), 1155–1169. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0014>
- Rocha, M. de O. (2024). *Segurança psicológica como fator motivador de trabalhadores da saúde*. Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
- Romanelli, M. (2021). Rethinking public administration through managers as leaders. *2nd International Conference Global Ethics - Key of Sustainability (GEKoS)*, 15, 14–23. <https://doi.org/10.18662/lumproc/gekos2021/2>
- Rukh, L., Shahrukh, H., & Iqbal, K. (2018). Effect of authentic leadership on organisation commitment: Mediating role of job satisfaction. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 07(03). <https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000247>
- Shaikh, E., Watto, W. A., & Tunio, M. N. (2022). Impact of authentic leadership on organizational citizenship behavior by using the mediating effect of psychological ownership. *Etikonomi*, 21(1), 89–102. <https://doi.org/10.15408/etk.v21i1.18968>
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003250616>
- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 80(3), 217–222.
- Teixeira, L., & Da Costa, I. (2021). Job Crafting na administração pública: Estudo em uma instituição federal de ensino no Rio de Janeiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 13. <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i2.9644>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2). <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tuan, L. (2019). Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Industrial Marketing Management*, 84. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.002>

- Uppathampracha, R., & Guoxin, L. (2021). A study on the relationships between authentic leadership, job crafting, psychological capital and organisational innovation. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, 7(4), 14–22. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.74.1002>
- Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91(3), 521–543. <https://doi.org/10.1111/padm.12017>
- Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Yang, Y. K., & Lin, W. S. (2023). How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 110–119. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.002>
- Younas, A., Majeed, N., & Hassan, Z. (2023). Effect of authentic leadership on academicians' performance through the lens of positive organizational behavior and knowledge sharing behavior. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.56536/ijmres.v13i1.383>
- Zimmermann, P., Wit, A., & Gill, R. (2008). The relative importance of leadership behaviours in virtual and face-to-face communication settings. *Leadership*, 4(3), 321–337. <https://doi.org/10.1177/1742715008092388>

ANEXO

Anexo A

Este questionário faz parte de uma pesquisa em andamento no Mestrado em Administração Pública no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, conduzida por mim, Lorena Souza, sob a orientação do Professor Vitor Silva.

O objetivo desta pesquisa é analisar o impacto da liderança nos comportamentos positivos que estimulem a inovação, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos servidores públicos que realizam trabalho remoto na Administração Pública Federal brasileira, assim como a influência da satisfação com a comunicação interna na obtenção de resultados. Todas as respostas são confidenciais e não incluem qualquer identificação pessoal. Os dados coletados serão utilizados somente para propósitos acadêmicos e estatísticos no âmbito da pesquisa.

Visando extrair os melhores resultados, pedimos sua colaboração e convidamos a responder voluntariamente ao questionário a seguir, que tem a duração média de 15 minutos. É possível pausar a resposta ao questionário a qualquer momento e retomar no ponto em que parou mais tarde.

Desde já agradecemos a sua valiosa colaboração, lembrando que sua participação é fundamental para o êxito da pesquisa e para o avanço do conhecimento sobre liderança na administração pública federal brasileira. A intenção é que sua resposta seja espontânea e descreva seus sentimentos em relação à organização em que trabalha, não existindo respostas corretas ou incorretas.

Se tiver alguma dúvida ou sugestão, por favor entrar em contato com Lorena_Souza@iscte-iul.pt.

Li e compreendi toda a informação acima. Pretendo colaborar com este estudo através do preenchimento do questionário.

☐ Sim (1)

☐ Não (2)

Para descrever o grupo de servidores que respondeu este questionário e realizar comparações estatísticas, solicitamos que nos forneça algumas informações pessoais. Ressaltamos, mais uma

vez, que todas as informações coletadas são confidenciais e não incluem qualquer identificação pessoal

1. Atualmente exerce trabalho remoto?

- ☐ Sim, totalmente
- ☐ Sim, parcialmente
- ☐ Não

2. Atualmente exerce função de chefia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3. Gênero

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não responder

4. Tempo de serviço na Administração Pública

- ☐ Menos de 5 anos (1)
- ☐ 5-10 anos (2)
- ☐ 11-20 anos (3)
- ☐ 21-30 anos (4)
- ☐ Mais de 30 anos (5)

Tendo em conta o que você sente em relação ao seu líder ou superior hierárquico, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das cinco possíveis alternativas.

O meu líder ou superior hierárquico...

	Discordo totalmente (1)	Discordo parcialmente (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
1. Admite seus erros (1)	☐	☐	☐	☐	☐
2. Demonstra valores e crenças que são consistentes com suas ações (2)	☐	☐	☐	☐	☐
3. Analisa informações relevantes antes de tomar uma decisão (3)	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sabe a hora certa para reavaliar seu posicionamento sobre assuntos importantes (4)	☐	☐	☐	☐	☐
5. Busca feedback para melhorar suas interações com outras pessoas (5)	☐	☐	☐	☐	☐

Tendo em conta o que você sente em relação à organização em que trabalha, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das sete possíveis alternativas.

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo parcialmente (3)	Nem concordo nem discordo (4)	Concordo parcialmente (5)	Concordo (6)	Concordo totalmente (7)
6. Muitas das regras e procedimentos da organização dificultam a realização de um bom trabalho (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Eu gosto das tarefas que realizo no meu trabalho (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. As metas institucionais não estão claras para mim (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Quando eu faço um bom trabalho, percebo que recebo o reconhecimento que mereço (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Eu gosto das pessoas que trabalham comigo (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Eu sinto que o trabalho que faço é valorizado (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. O meu trabalho é muito burocrático (7)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. A burocracia impede que eu faça um bom trabalho (8)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Existem muitas discussões sem importância e conflitos no trabalho. (9)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tendo em conta o que sente em relação ao seu comprometimento com a organização em que trabalha, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das cinco possíveis alternativas.

	Discordo totalmente (1)	Discordo parcialmente (2)	Nem nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
15. Costumo mencionar para os meus amigos que a minha instituição é um bom lugar para trabalhar (1)	☐	☐	☐	☐	☐
16. Eu penso que os meus valores e os valores da organização são muito similares (2)	☐	☐	☐	☐	☐
17. Esta organização desperta o meu potencial máximo no exercício das minhas funções laborais (3)	☐	☐	☐	☐	☐
18. Não há grandes benefícios em permanecer indefinidamente trabalhando nesta organização (4)	☐	☐	☐	☐	☐
19. Fico contente por ter optado por este ambiente de trabalho em vez de outros que também estava considerando anteriormente (5)	☐	☐	☐	☐	☐
20. Eu verdadeiramente me preocupo com o futuro desta organização (6)	☐	☐	☐	☐	☐

Tendo em conta o que percebe em relação à satisfação com a comunicação interna da sua organização, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das cinco possíveis alternativas.

	Discordo totalmente (1)	Discordo parcialmente (2)	Nem nem concordo discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
21. As informações necessárias ao meu trabalho são de fácil acesso e recuperação (1)	☐	☐	☐	☐	☐
22. A frequência das reuniões atende às necessidades de comunicação da equipe (2)	☐	☐	☐	☐	☐
23. Considero que os documentos enviados aos membros da equipe possuem informações claras e objetivas (3)	☐	☐	☐	☐	☐
24. O formato virtual das reuniões é adequado (4)	☐	☐	☐	☐	☐
25. As ferramentas de comunicação são adequadas para suprir as necessidades de interação entre os membros da equipe (5)	☐	☐	☐	☐	☐

Tendo em conta como se sente seguro em relação à sua organização, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das sete alternativas possíveis.

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo parcialmente (3)	Nem concordo nem discordo (4)	Concordo parcialmente (5)	Concordo (6)	Concordo totalmente (7)
26. Minha equipe tem acesso a todas as informações necessárias para planejar nossas metas e cumprir nossos objetivos (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27. É simples para minha equipe obter ajuda especializada diante de situações desconhecidas (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28. O trabalho realizado pela minha equipe causa impacto positivo em quem o recebe ou utiliza (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29. Os colegas da minha equipe são capazes de levantar problemas e questões difíceis (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30. Sinto-me confiante em propor novas ideias dentro desta equipe (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31. Procuro inspiração no meu superior hierárquico (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

32. Ao trabalhar nesta equipe, sinto que minhas habilidades e talentos são valorizados e utilizados (7)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Tendo em conta o que sente em relação ao desenho e à execução do seu trabalho, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das cinco possíveis alternativas.

	Discordo totalmente (1)	Discordo parcialmente (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
33. Tento desenvolver novas habilidades no meu trabalho (1)	☐	☐	☐	☐	☐
34. Busco adquirir novos conhecimentos no meu ambiente profissional (2)	☐	☐	☐	☐	☐
35. Tento garantir que meu trabalho seja emocionalmente saudável (3)	☐	☐	☐	☐	☐
36. Planejo a minha jornada de trabalho de modo a evitar longos períodos de concentração (4)	☐	☐	☐	☐	☐
37. Peço aos outros colegas feedback sobre o meu desempenho no trabalho (5)	☐	☐	☐	☐	☐
38. Quando não há muito trabalho, vejo como uma oportunidade para iniciar novos projetos (6)	☐	☐	☐	☐	☐

Tendo em conta o que considera justo em relação aos resultados do seu trabalho, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das cinco possíveis alternativas.

	Discordo totalmente (1)	Discordo parcialmente (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
39. O meu horário de trabalho é adequado (1)	☐	☐	☐	☐	☐
40. Penso que o meu salário é justo em relação ao meu desempenho profissional (2)	☐	☐	☐	☐	☐
41. Considero que a minha jornada de trabalho semanal é bastante justa (3)	☐	☐	☐	☐	☐
42. Normalmente, considero as compensações que obtenho pelo meu trabalho como justas (4)	☐	☐	☐	☐	☐
43. Sinto que as responsabilidades que assumo no trabalho são apropriadas e justas. (5)	☐	☐	☐	☐	☐