

As vantagens de uma "liderança apaixonada": a relação entre a paixão pelo trabalho do líder e a *performance* do liderado, e o papel da qualidade da relação líder-membro e da paixão pelo trabalho do liderado

Raquel Alexandra Marques Pereira

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Ana Patrícia Pereira Duarte Baltasar, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

As vantagens de uma "liderança apaixonada": a relação entre a paixão pelo trabalho do líder e a *performance* do liderado, e o papel da qualidade da relação líder-membro e da paixão pelo trabalho do liderado

Raquel Alexandra Marques Pereira

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Ana Patrícia Pereira Duarte Baltasar, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

“The world will belong to passionate, driven leaders... people who not only have enormous amounts of energy but who can energize those whom they lead”.

(Jack Welch)

Agradecimentos

Todos nós somos, em grande escala, reflexo daqueles que nos rodeiam, dos que nos apoiam e que celebram connosco a vida. Esta dissertação representa o fim de um ciclo, ciclo este que será, para sempre, a história mais bonita que terei para contar. Hoje, findados 5 anos, não sou a mesma pessoa. Cresci, superei-me e desafiei-me a todos os níveis. Aos que me permitiram ser e que nunca largaram a minha mão, dirijo-vos as minhas próximas palavras.

Aos meus pais, pelo amor incondicional, por me proporcionarem tudo aquilo que podem e que preciso e por, mesmo não sabendo, serem quem eu mais desejo orgulhar. Se não desisti quando o caminho ficou escuro e a vida nos colocou a todos à prova, muito se deve a vocês.

Aos meus avós, por torcerem tanto pelo meu sucesso e por contribuírem para o mesmo. Que a vossa “menina querida e calminha”, como têm hábito de me descrever, vos dê muitas mais alegrias.

Às minhas três eternas bebés, por me fazerem querer ser um exemplo e lutar por um mundo melhor para vós. Obrigada por me permitirem desempenhar o papel de irmã e tia. E mais que isso, de melhor amiga. Aqui terão sempre um ombro pronto para se encostarem.

À Carolina, por ser o meu maior pilar, a minha estabilidade e quem me atura em todas as horas. Por me fazer acreditar que faltava tão pouco quando ainda faltava tanto. Tornas a minha vida mais bonita e os meus dias mais coloridos. És casa, aqui e em qualquer outro sítio ou planeta.

Aos meus 7 fantásticos, a família disfuncional mais funcional, o melhor que o Iscte me deu. Agradeço-vos pelo caminho que trilhámos, por nos mantermos unidos mesmo sendo todos tão diferentes. Por serem as minhas melhores memórias e a minha maior saudade. Levo-vos para a vida toda. Cada um de vós está marcado no meu coração e materializado na minha pele.

À Babá, pelas tardes de trabalho e horas infindáveis em frente ao computador. Aos risos e às conversas profundas que tornaram este processo menos solitário. Conseguimos, juntas.

Aos que comigo trajaram de preto e branco, não podia ter sido mais feliz. Convosco aprendi, sorri e chorei. Fui vulnerável e deixei que o fossem comigo. Descobri partes de mim que não conhecia. A vocês, *as minhas 3 velhotas*, um especial e eterno obrigada. Bia, por seres colo para mim. Jéssica, por seres amor. Maria, por seres segurança. Para vocês irá (e continuará a ir) sempre tudo.

Por último, mas igualmente importante, *à Professora Doutora Ana Patrícia Duarte*, por me ter guiado nesta viagem, que tanto teve de assustadora como de apaixonante, e por me transmitir a calma e motivação imprescindíveis para o sucesso desta bonita etapa.

Resumo

Com as mudanças rápidas que surgem e com a elevada competitividade dos dias que correm, é imperativo que as organizações detenham capital humano apaixonado pelo trabalho e motivado a atingir os melhores resultados. Tendo isto em mente, o presente estudo, de natureza quantitativa, procurou compreender se a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho se relaciona com a *performance* individual do liderado e, ainda, se a qualidade da relação líder-membro e a paixão harmoniosa do liderado contribuem para a explicação dessa relação. Para dar resposta aos objetivos propostos, foram recolhidos dados de 122 díades líder-subordinado, em 19 organizações de diferentes setores. Os trabalhadores relataram os seus níveis de paixão pelo trabalho e a qualidade da relação com o líder direto, e os líderes avaliaram a sua paixão pelo trabalho e a *performance* de cada um dos seus seguidores. Os resultados mostram que a paixão harmoniosa do líder tem um efeito positivo na *performance* dos liderados, sendo esta relação mediada de forma combinada e sequencial pela qualidade da relação líder-membro e pela paixão harmoniosa do liderado. Este estudo revela-se inovador e salienta a importância de as organizações fomentarem a paixão na força de trabalho como forma de garantirem uma vantagem competitiva no mercado, apontando o holofote para os líderes como fonte de paixão e para as dinâmicas interpessoais que ocorrem na díade. Estudos adicionais, com amostras maiores, são necessários para determinar mais claramente a influência da paixão do líder na *performance*, bem como, os efeitos de outras variáveis psicossociais nesta relação.

Palavras-chave: Paixão harmoniosa pelo trabalho, transferência de paixões, qualidade da relação líder-membro, *performance* individual, liderança.

Códigos de classificação APA: 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behaviour.

Abstract

With the rapid changes that occur and the high level of competitiveness nowadays, it is imperative that organizations hold human resources who are passionate about their work and motivated to achieve the best results. Keeping this in mind, this study, quantitative by nature, aimed to understand if the leader's work passion is related to the individual performance of the employee, and also how the quality of the leader-member relationship and the employee's harmonious passion contributes to explaining that relationship. To achieve the proposed objectives, data were collected from 122 leader-follower dyads in 19 organizations from different industries. The employees reported their levels of work passion and the quality of their relationship with their direct leader, and the leaders evaluated their work passion and the performance of each of their subordinates. The results show that the harmonious passion of the leader has a positive effect on the performance of the subordinates, which is mediated in a combined and sequential way by the quality of the leader-member relationship and the harmonious passion of the subordinate. This study is innovative and highlights the importance of organizations fostering passion in the workforce as a way of guaranteeing a competitive advantage in the market, pointing the spotlight on leaders as a source of passion and on the interpersonal dynamics that occur in the dyad. Further studies with larger samples are needed to determine more clearly how the leader's passion influences performance, as well as the effects of other psychosocial variables on this relationship.

Keywords: Harmonious passion to work, passion transfer, leader-member relationship, individual performance, leadership.

APA's classification codes: 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behaviour.

Índice

| | |
|---|----|
| Introdução | 1 |
| Capítulo I – Enquadramento Teórico | 5 |
| 1.1. Paixão Harmoniosa pelo Trabalho | 5 |
| 1.1.1. A Dualidade da Paixão..... | 6 |
| 1.2. <i>Performance</i> Individual..... | 11 |
| 1.3. Qualidade da Relação Líder-Membro | 14 |
| 1.4. Relação entre Paixão Harmoniosa do Líder, Qualidade da Relação Líder-Membro, Paixão Harmoniosa do Liderado e <i>Performance</i> | 17 |
| Capítulo II – Método | 25 |
| 2.1. Procedimento..... | 25 |
| 2.2. Amostra | 26 |
| 2.3. Instrumentos e Variáveis..... | 27 |
| Capítulo III – Resultados | 31 |
| 3.1. Estatística Descritiva e Correlações entre Variáveis..... | 31 |
| 3.2. Teste do Modelo de Investigação | 34 |
| Capítulo IV – Discussão e Conclusão | 39 |
| 4.1. Implicações Teóricas e Práticas | 42 |
| 4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros..... | 44 |
| 4.3. Considerações Finais..... | 46 |
| Referências | 49 |
| Anexos | 61 |

Índice de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1.1 – Comparação e contraste entre a paixão pelo trabalho e outros construtos relacionados..... | 9 |
| Quadro 3.1 – Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas..... | 33 |
| Quadro 3.2 – Teste do Modelo de Investigação..... | 36 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1.1 – Modelo de Investigação..... | 24 |
| Figura 3.1 – Modelo de Investigação Suportado pelos Resultados..... | 37 |

Introdução

Hoje, mais que nunca, vivemos num mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VICA), o que exige que as organizações respondam de forma célere e adequada, garantindo a sua sobrevivência (Sinha & Sinha, 2020). Daqui surge a importância de se terem pessoas apaixonadas pelo trabalho nas organizações, predispostas e capazes de re(agir) eficazmente às mudanças constantes da envolvente.

Vallerand et al. (2003) definem o construto da paixão pelo trabalho como “uma intensa inclinação para uma atividade de que os indivíduos gostam, que consideram importante e na qual investem tempo e energia” (p.757). No fundo, é um processo que envolve a internalização da atividade na identidade do trabalhador (Zigarmi et al., 2009). Mas, sabe-se que esta internalização nem sempre é realizada de igual modo, levando à formulação do modelo Dual da Paixão (Vallerand et al., 2003), que distingue dois tipos de paixão: a harmoniosa (na qual se focará a presente dissertação) e a obsessiva. Segundo estes autores, a paixão harmoniosa, ainda que ocupe espaço na identidade, não colide com outros aspetos da vida da pessoa, que possui o controlo e autonomia de decidir quando e se se quer envolver na atividade. Este tipo de paixão tem sido associado a *outcomes* organizacionais positivos (e.g., bem-estar, comportamentos de cidadania organizacional e níveis elevados de *performance*; Astakhova & Porter, 2015; Birkeland, 2014; Burke et al., 2015; Cabrita & Duarte, 2023).

As características do líder – e o seu impacto em variáveis organizacionais – têm sido alvo de estudo no campo da Psicologia Organizacional, nomeadamente, a paixão pelo trabalho. Líderes apaixonados pelo trabalho são capazes de trazer um certo nível de energia durante a sua interação com os liderados, mobilizando esta energia nos mesmos (Li et al., 2017), que se traduz numa melhor *performance* (Yozgat & Ugur, 2016). A *performance* individual é definida como comportamentos ou ações que são relevantes e que contribuem para atingir, com sucesso, os objetivos da organização (Campbell, 1990). Quer isto dizer que, organizações com trabalhadores que detêm um nível elevado de desempenho (contribuindo para a produtividade dos serviços), tornam-se fortes competidoras no mercado (Sonnentag & Frese, 2002). A componente da paixão tem revelado, de facto, fomentar a motivação dos colaboradores, estando estes mais dispostos a ir além com vista à realização das tarefas organizacionais (“extra mile”; Baum & Locke, 2004). Apesar da *performance* individual ser um construto entendido como multidimensional, o foco desta dissertação recairá unicamente na dimensão do trabalho (i.e., desempenho de tarefas especificamente relacionadas com a própria descrição do trabalho; Welbourne et al., 1998).

A qualidade da relação líder-membro, ou *leader-member exchange* (LMX), postula que os líderes estabelecem relações únicas com os seus subordinados e com qualidades de troca diferentes, estando assente na Teoria da Troca Social (i.e., as relações são orientadas segundo uma norma de reciprocidade que motiva as partes da díade a contribuir de forma uniforme para a relação; Dienesch & Liden, 1986; Uhl-Bien & Maslyn, 2003). Ora, sabendo que um líder que nutre paixão pelo trabalho apresenta fortes intenções de comunicação com os seguidores, e que tende a transparecer afetos positivos regularmente (Li et al., 2017), é plausível assumir que, o fator da paixão, poderá contribuir para um aumento da qualidade da dinâmica líder-liderado. Por sua vez, uma elevada qualidade da relação tem sido também associada a uma melhor *performance* dos liderados (Lee et al., 2019). As trocas positivas entre a díade incentivam os colaboradores a atender eficazmente às necessidades do líder, aumentando o desempenho nas tarefas solicitadas, como uma maneira de retribuírem o tratamento favorável que usualmente recebem da chefia (Martin et al., 2016). Para além disto, estudos recentes têm apontado para a transferência da paixão pelo trabalho, do líder para o trabalhador (“trickle down effect”; Li et al., 2017; Weng et al., 2022). Por providenciar um clima de trabalho mais positivo e harmonioso, parece fazer sentido olhar ainda para a qualidade da relação, como um mecanismo que poderá permitir que ocorra este processo de transmissão da paixão.

Mediante a informação supramencionada, surge o presente estudo. Primeiramente, pretende-se explorar a principal questão de investigação: qual é a relação entre a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho e a *performance* individual do liderado? Ainda que esta relação já tenha sido explorada na literatura, os estudos existentes neste âmbito são referentes à paixão de líderes em contexto específico empreendedor. À semelhança do que foi feito na investigação de Li et al. (2017), esta dissertação pretende ampliar o estudo da paixão empreendedora para a paixão de líderes em contexto geral de trabalho, fornecendo suporte empírico neste sentido. Tendo isto em mente, surge uma outra questão: como é que a paixão do líder influencia a *performance* individual do liderado? No fundo, que processos psicossociais podem explicar a relação? De forma a responder a esta questão de investigação, propõem-se duas variáveis mediadoras sequenciais, a qualidade da relação líder-membro e a paixão harmoniosa do liderado pelo trabalho.

Com o desenvolvimento deste projeto, não só será possível explorar a paixão pelo trabalho de dois importantes intervenientes organizacionais – o líder e o liderado – como também, mostrar que as organizações devem apostar em líderes apaixonados pelo trabalho, uma vez que se espera terem a capacidade de melhorar as dinâmicas relacionais com os seus subordinados, atuando como uma fonte de paixão para os mesmos e, em última instância,

contribuindo para que atinjam uma melhor *performance*. Ao verificar-se a capacidade explicativa das duas mediadoras propostas, de uma forma combinada, evidenciar-se-á a importância da qualidade da relação da díade e da paixão pelo trabalho dos trabalhadores, tanto para os elementos da organização, que sentirão emoções e afetos mais positivos no contexto da sua atividade laboral, como para a própria organização, que caminhará para uma vantagem competitiva no mercado.

Este trabalho estará organizado por diferentes secções, com o intuito de responder aos objetivos norteadores da investigação. Será apresentado o enquadramento teórico das variáveis do modelo proposto, a forma como se relacionam entre si e as hipóteses de investigação. Posteriormente, o método será descrito detalhadamente, nomeadamente, o procedimento, a amostra e os instrumentos utilizados. De seguida, os resultados serão apresentados e discutidos. A última secção culminará na reflexão das principais contribuições do estudo, limitações e sugestões de linhas de investigação futuras sobre esta temática.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1. Paixão Harmoniosa pelo Trabalho

Com o desenvolvimento da psicologia positiva, a investigação tem vindo a focar-se, cada vez mais, na compreensão dos fatores que tornam a vida das pessoas mais gratificante e completa. A paixão, estando presente em todos os contextos da vida (Vallerand, 2015), parece exercer perfeitamente este papel proeminente. Se pensarmos, por exemplo, em cientistas que dedicam a sua vida a estudar determinados fenómenos, conseguimos perceber que a paixão que nutrem pela sua atividade providencia um sentido às suas vidas, movendo-os em direção aos seus objetivos (Vallerand et al., 2003).

O construto da paixão remonta aos primórdios da filosofia, sendo que já há muito que filósofos de renome, como David Hume e Descartes, entendiam este conceito como algo inerente à experiência humana, acreditando que aquando da sua ausência não existe um propósito (Curran et al., 2015). Numa perspetiva da psicologia, ainda que inicialmente o estudo da paixão tenha sido, de certo modo, negligenciado – pela preferência dos académicos na compreensão de construtos mais relacionados com a emoção (e.g., felicidade, prazer, excitação) – nas últimas décadas tem ganho um crescente destaque e é, atualmente, abordada como uma força motivacional (Vallerand, 2015).

Vallerand et al. (2003) foram os primeiros autores a debruçar-se sobre a perspetiva motivacional da paixão, definindo-a como “uma intensa inclinação para uma atividade de que os indivíduos gostam, que consideram importante e na qual investem tempo e energia” (p.757). Esta definição inclui três componentes explícitas, a afetiva, a cognitiva e a comportamental. Sistematizando, para que uma atividade configure uma paixão para os indivíduos, é imprescindível que estes a apreciem (componente afetiva), que despendam tempo com ela (componente comportamental) e que a percecionem como significativa nas suas vidas (componente cognitiva) (Pollack, 2020; Vallerand et al., 2003). Em conformidade com a maioria dos estudos inseridos no âmbito da paixão – como se verifica em Astakhova et al. (2022) – e por se reconhecer a importância do contexto de trabalho no quotidiano das pessoas, a atividade a que nos referimos nesta investigação é a atividade laboral.

No fundo, a paixão é um processo que envolve a internalização da atividade na identidade do trabalhador (Zigarmi et al., 2009). Contudo, esta internalização nem sempre é realizada de igual modo, levando Vallerand et al. (2003) à formulação do modelo Dual da Paixão, que distingue dois tipos de paixão: a harmoniosa e a obsessiva. Na presente dissertação, o foco recairá unicamente na paixão harmoniosa pelo trabalho de dois relevantes intervenientes

organizacionais, o líder e o liderado. Tal deve-se ao facto de a paixão harmoniosa, comparativamente com a paixão obsessiva, englobar componentes capazes de exercer efeitos positivos nos indivíduos, o que faz sentido na conjuntura do modelo que se propõe.

1.1.1. A Dualidade da Paixão

Segundo Pollack (2020), os argumentos fundamentais do modelo Dual da Paixão derivam da Teoria da Autodeterminação, de Ryan e Deci (2000) – *Self-Determination Theory*. Estes autores propuseram uma teoria orgânica da motivação humana, assente na premissa de que os seres humanos, sendo entidades ativas, nascem para florescer e prosperar, trilhando o seu caminho rumo ao desenvolvimento, à adaptação e ao bem-estar. Mas, para que esse caminho tenha sucesso e de forma que os indivíduos tenham a capacidade de se autorregular nos vários contextos sociais, existem necessidades psicológicas básicas que precisam de ser satisfeitas (Ryan & Deci, 2000).

Com base nesta teoria, Vallerand e Verner-Filion (2013) sugeriram que as pessoas procuram envolver-se em atividades, ao longo da vida, na esperança de satisfazer as três necessidades psicológicas básicas de autonomia (perceção de iniciativa própria), competência (interações eficazes com a envolvente) e relacionamento (ligações significativas com os pares). Com o tempo, é compreensível que comecem, portanto, a mostrar preferência por determinadas atividades, principalmente aquelas que providenciam esta satisfação que procuram (Vallerand & Verner-Filion, 2013). No entanto, só se desenvolve efetivamente uma paixão quando a atividade valorizada é incorporada no *self* do indivíduo, passando a defini-lo enquanto pessoa (Vallerand et al., 2003). Este processo de internalização da atividade na identidade é visível quando, por exemplo, aqueles que se dedicam a tocar guitarra ou a jogar futebol se reconhecem como “guitarristas” e “futebolistas”, respetivamente. Quer isto dizer que as atividades pelas quais possuem uma paixão acabam por se refletir naquilo que são, como seres individuais.

A proposição central do Modelo Dual da Paixão está precisamente no modo como ocorre este processo de internalização da atividade, o que implica a distinção de dois tipos de paixão: a harmoniosa e a obsessiva. A paixão harmoniosa resulta de uma “internalização autónoma da atividade na identidade da pessoa” (Vallerand et al., 2003, p.757), o que significa que os indivíduos aceitam de livre e espontânea vontade a atividade que gostam e que consideram importante, envolvendo-se voluntariamente na mesma, sem qualquer tipo de pressão ou obrigação para tal. Este envolvimento deriva de tendências intrínsecas e integrativas do *self* (Ryan & Deci, 2000), gerando uma força motivacional que produz um sentimento de realização pessoal pela simples escolha de estar presente na atividade (Vallerand et al., 2003).

No contexto laboral, quem apresenta uma paixão harmoniosa dedica-se ativamente ao trabalho devido a características inerentes ao mesmo (e.g., por ser agradável e desafiador; Pollack, 2020). Para além disso, neste tipo de paixão, a atividade por mais que ocupe espaço na identidade, não colide com outros aspetos da vida da pessoa, coexistindo tudo em equilíbrio e harmonia (Vallerand et al., 2003; Zhang et al., 2019).

No lado oposto da moeda está a paixão obsessiva que já implica um “controlo da internalização na identidade do indivíduo” (Vallerand et al., 2003, p.757), sendo que este processo de internalização tendencialmente advém de pressões intrapessoais (e.g., uma sensação de excitação incontrolável pelo envolvimento na atividade) e/ou interpessoais (e.g., sentimentos de autoestima e reconhecimento associados à atividade passional) (Vallerand & Verner-Filion, 2013). Assim, apesar de os indivíduos que nutrem este tipo de paixão gostarem e valorizarem a atividade, acabam por se sentir compelidos a envolver-se na mesma, por estas pressões internas que passam a tomar controlo sobre os próprios (Vallerand et al., 2003). Nesta ótica, indivíduos obsessivamente apaixonados não conseguem deixar de participar na atividade, o que consequentemente leva a uma ocupação desproporcional da mesma na identidade, gerando conflitos com outros domínios da sua vida (Pollack, 2020).

O Modelo Dual da Paixão, ao remeter para a diferenciação das duas formas de paixão, vem trazer um contributo importante para a investigação neste âmbito: as paixões fornecem, de facto, um propósito à vida, mas isto mediante o tipo de paixão que a pessoa desenvolve (Vallerand et al., 2003). No que toca ao envolvimento na atividade, sabe-se que a paixão harmoniosa conduz a experiências mais positivas, na medida em que permite que os indivíduos estejam plenamente concentrados na tarefa e que percecionem afetos positivos aquando do envolvimento. Por possuírem total controlo sobre a decisão de se envolverem, quando são impedidas de exercer a sua atividade passional, as pessoas com uma paixão harmoniosa adaptam-se facilmente à situação, sendo capazes de focar a sua atenção e energia noutras tarefas prioritárias (Vallerand & Verner-Filion, 2013). A título de exemplo, um profissional de *marketing* que desenvolveu uma paixão harmoniosa pelo seu trabalho deve conseguir colocar temporariamente em pausa o desenvolvimento de uma campanha entusiasmante, para celebrar o aniversário da filha. Desta forma, quando confrontado com este dilema, o *marketeer* tem a capacidade de escolher priorizar a família, não deixando que a sua paixão pelo trabalho interfira na celebração de um dia especial.

Por outro lado, na paixão obsessiva, os indivíduos sentem um desejo descontrolado pelo envolvimento na atividade que apreciam, havendo o risco de experienciarem conflitos e consequências negativas em diversos níveis (e.g., menores índices de bem-estar, saúde e

satisfação com o trabalho; Schellenberg et al., 2018; St-Louis et al., 2015), uma vez que sucede uma persistência rígida no envolvimento (Vallerand et al., 2003). Voltando ao exemplo acima, caso o profissional de *marketing* apresentasse uma paixão obsessiva pelo trabalho, provavelmente não resistiria ao impulso de continuar a dedicar-se à campanha, ao invés de comparecer no aniversário. Contudo, no decorrer da realização da campanha, sentir-se-ia frustrado e até desiludido consigo mesmo, por não ter conseguido tomar a decisão mais sensata. Por este motivo, a concentração na atividade passional ficaria comprometida e os sentimentos negativos predominariam (Vallerand & Verner-Filion, 2013). É de notar que, mesmo quando pessoas obsessivamente apaixonadas decidem não se envolver na atividade que apreciam, acabam por se sentir extremamente angustiadas e revoltadas, pela dependência subjacente a este tipo de paixão, não conseguindo desconectar-se de pensamentos sobre a atividade alvo de paixão (Vallerand et al., 2003).

A persistência comportamental destaca-se, então, como uma variante das paixões. Ao passo que na paixão harmoniosa existe flexibilidade no envolvimento (i.e., a pessoa é capaz de não se envolver mais na atividade se denotar que esta se tornou um fator prejudicial na sua vida), na paixão obsessiva pressupõe-se uma rigidez no comportamento marcado pela permanência e perseverança na tarefa, o que acarreta custos pessoais noutras esferas (e.g., relacionamentos prejudicados e falhas em eventuais compromissos) (Vallerand et al., 2003).

A paixão harmoniosa, por permitir que os indivíduos mergulhem totalmente no seu trabalho, sem que percecionem sentimentos de culpa ou distração, reflete-se em estados psicológicos e atitudes de trabalho mais favoráveis (Pollack, 2020). Esta variável, focada no domínio laboral, tem revelado estar positivamente associada à satisfação no trabalho, bem-estar e felicidade, compromisso organizacional, comportamentos de cidadania organizacional e criatividade (Birkeland, 2014; Burke et al., 2015; Cabrita & Duarte, 2023; Ho et al., 2011; Kunat, 2018; Thorgren et al., 2013). Estas experiências positivas, fruto da paixão harmoniosa, explicam comportamentos de trabalho, também eles, mais positivos. Neste sentido, indivíduos harmoniosamente apaixonados pelo seu trabalho produzem mais e são mais persistentes, o que se repercute em níveis mais elevados de *performance*, em comparação com colaboradores que não apresentam este tipo de paixão (Astakhova & Porter, 2015; Pollack, 2020). Nesta lógica, efeitos negativos como a culpa, ansiedade e *stress* são atenuados e menos frequentes (Vallerand et al., 2013).

O construto da paixão, pela sua complexidade, pode ser facilmente confundido com outros conceitos semelhantes, pelo que é crucial clarificar de que forma é que estes se distinguem da paixão. O Quadro 1.1. foi construído para servir este propósito.

Quadro 1.1 – *Comparação e contraste entre a paixão pelo trabalho e outros construtos relacionados*

| Construtos | Semelhanças | Diferenças |
|--|--|--|
| Motivação Intrínseca (Ryan & Deci, 2000) | Força motivacional baseada na Teoria da Autodeterminação. Preferência por atividades prazerosas, capazes de satisfazer as necessidades psicológicas básicas. | A paixão pelo trabalho, ao contrário da motivação intrínseca, pressupõe a internalização da atividade na identidade. A paixão pelo trabalho tende a ser mais estável e requer um envolvimento na atividade mais contínuo do que a motivação intrínseca. |
| Motivação Extrínseca (Ryan & Deci, 2000) | Força motivacional baseada na Teoria da Autodeterminação | A razão do envolvimento na atividade distingue os dois construtos. Na motivação extrínseca, não existe necessariamente gosto pela atividade nem internalização da mesma na identidade. |
| <i>Work Engagement</i> (Schaufeli et al., 2006) | Estado motivacional | Os trabalhadores com níveis elevados de <i>engagement</i> não se identificam necessariamente com o seu trabalho. |
| <i>Work Involvement</i> (Kanungo, 1982) | Identificação pessoal pelo trabalho | A paixão pelo trabalho, para além da identificação, inclui fortes sentimentos positivos em relação à atividade laboral. |
| <i>Calling</i> (Rosso et al., 2010) | Identificação pessoal pelo trabalho | Os trabalhadores apaixonados pelo trabalho não sentem necessariamente que estão “destinados” à sua profissão. A paixão pelo trabalho não envolve obrigatoriamente um trabalho moral ou de elevada relevância a nível social, como acontece no <i>calling</i> . |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Astakhova et al. (2022)

A motivação intrínseca, em particular, contém componentes que se sobrepõem à paixão harmoniosa, sendo definida como a participação numa atividade pela satisfação inerente, e não pela consequência antecipada que o envolvimento pode trazer (Ryan & Deci, 2000). É fácil perceber, portanto, que ambos os construtos incluem a preferência por atividades que, de alguma forma, proporcionam prazer e que são realizadas pelo valor que simbolizam para o indivíduo. Porém, ao contrário do que acontece na paixão, as atividades não são internalizadas na identidade da pessoa, sendo a motivação uma força implícita e espontânea que não envolve nenhum processo reflexivo e, como tal, usualmente emerge da interação com a tarefa a curto prazo (Curran et al., 2015; Vallerand et al., 2003). No que diz respeito à motivação extrínseca, o comportamento é impulsionado pela consequência subjacente e depende de um resultado que nada tem a ver com o gosto pela atividade, o que informa que a razão do envolvimento é o que distingue a paixão deste construto (Curran et al., 2015). Ora, sendo a motivação um conceito que remete para a intenção e energia que, quando ativadas (e por motivos variados) produzem ações (Ryan & Deci, 2000), é inegável assumir que, por detrás da paixão existe sempre um processo motivacional, uma vez que a paixão se foca em determinar a preferência pelo alvo, enquanto a motivação instiga o delineamento de um caminho até ao alvo (Vallerand et al., 2015). A paixão também não deve ser confundida com o *work engagement*, visto que este último é definido como “um estado positivo de realização relacionado com o trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al., 2006, p. 701). Assim, o *engagement* é um estado de espírito resultante de uma experiência laboral positiva e a paixão revela-se um conceito autodefinido que integra a identidade dos colaboradores (Trépanier et al., 2014). A paixão também não é *work involvement*, que é caracterizado por um estado cognitivo de identificação psicológica com o trabalho (Kanungo, 1982), dado que o trabalhador pode dedicar-se bastante à sua atividade e não nutrir paixão por esta (Forest et al., 2012). Por fim, a paixão não deve ser equivocada com *calling*, remetendo este para um “chamamento” para um trabalho que as pessoas consideram moral, social e pessoalmente significativo, envolvendo funções que podem, ou não, potenciar satisfação (Rosso et al., 2010).

Em suma, a paixão tem vindo a revelar-se de grande importância para o estudo da psicologia positiva. A paixão harmoniosa, concretamente, corresponde a um processo adaptativo de internalização, que leva a resultados positivos e faz a vida valer a pena (Vallerand & Verner-Filion, 2013; Vaz, 2022). Nos dias que correm, pautados por ambientes turbulentos e de elevada competição, torna-se ainda mais pertinente que as organizações procurem capital humano com paixão, para que se garanta uma resposta adequada aos desafios (Stoia, 2018).

Contratar pessoas apaixonadas pelo trabalho, que o valorizam e que simultaneamente demonstram entusiasmo por aprender e prosperar, é fundamental para o sucesso organizacional (Weng et al., 2022). Este sucesso organizacional é, em grande escala, marcado pela *performance* dos colaboradores, que será abordada de seguida.

1.2. Performance Individual

A *performance* individual é entendida como um construto central no ramo das ciências organizacionais, nomeadamente, na psicologia do trabalho (Viswesvaran & Ones, 2000). De facto, se atendermos às teorias clássicas de organização científica do trabalho (e.g., taylorismo), concluímos que desde cedo que existe um foco no desempenho e produtividade dos colaboradores. Não obstante, nos últimos anos, com a mudança dos sistemas de trabalho marcados por uma crescente interdependência e incerteza do mercado, a definição de *performance* individual tem sofrido alterações. Se antes o desempenho laboral era avaliado estritamente por via da proficiência do indivíduo na realização das tarefas específicas da sua função, atualmente as organizações procuram perceber, de forma holística, os comportamentos que levam à eficácia organizacional (Campbell et al., 1993; Griffin et al., 2007).

Segundo Korkaew e Suthinee (2012), a pertinência da investigação da presente variável prende-se com o seu papel inegável no desenvolvimento e sucesso das organizações. Tendo em conta as particularidades e desafios constantes do mundo em que vivemos, as organizações têm urgência em alcançar uma vantagem competitiva no meio, através de trabalhadores com elevados níveis de desempenho no trabalho, mais propensos a cumprir os objetivos estratégicos traçados pelas organizações (Sonnentag & Frese, 2002; Srivastava & Pathak, 2019).

Ainda que se reconheça a sua relevância, a literatura não é consensual no que toca ao que realmente constitui a *performance*, o que se deve aos inúmeros indicadores e dimensões que têm sido apontados empiricamente (Campbell, 1990). Diversos autores entendem-na, portanto, como “um construto abstrato e latente que não pode ser considerado, nem medido, diretamente” (e.g., Koopmans et al., 2011, p.856). Os parágrafos que se seguem serão destinados à descrição de alguns exemplos das estruturas conceptuais existentes, neste âmbito.

Campbell (1990) foi um autor pioneiro na conceptualização da *performance*, definindo-a como comportamentos ou ações dos trabalhadores que são relevantes e que contribuem para atingir, com sucesso, as metas definidas por uma organização. No seu modelo teórico, um dos mais conceituados e referidos na literatura, Campbell (1990) propõe uma taxonomia integrada de oito dimensões que procuram descrever genericamente o desempenho: (1) proficiência da tarefa específica ao trabalho; (2) proficiência de tarefa não específica ao trabalho; (3)

proficiência em tarefas de comunicação e escrita; (4) demonstração de esforço; (5) manutenção de disciplina pessoal; (6) facilitação do desempenho dos pares e do grupo; (7) liderança e supervisão; (8) gestão e administração. Enquanto as primeiras dimensões, leia-se, até à número cinco, correspondem a fatores relacionados com contributos para a própria organização, as restantes estão mais direcionadas para comportamentos pró-sociais e de colaboração entre pares (Campbell, 1990). Importa ainda referir que este autor faz alusão a algumas especificidades a ter em atenção, no que concerne ao seu quadro conceptual do desempenho. Primeiramente, as dimensões propostas variam consoante o tipo de função, sendo que algumas delas podem não se enquadrar em determinados contextos de trabalho. Adicionalmente, Campbell defende que o desempenho individual deve ser definido em termos de comportamentos, ao invés de resultados. Por fim, sendo uma conceptualização que entende a *performance* individual como um construto multidimensional, depreende um conjunto de ações, e não apenas um ato isolado (Campbell, 1990; Koopmans et al., 2011).

Ao longo dos anos, foram surgindo outras estruturas conceptuais com base no trabalho sólido de Campbell, tais como a de Borman e Motowidlo (1993), onde os autores sugerem uma dicotomia para traduzir a complexidade do desempenho individual, nomeando e distinguindo o desempenho de tarefa e o desempenho contextual. Se por um lado, o desempenho de tarefa diz respeito a uma componente mais técnica da organização (i.e., se a execução das tarefas contribui para a manutenção e produção de bens e serviços no meio organizacional), o desempenho contextual já corresponde a comportamentos extra-tarefa que influenciam o trabalho a um nível social e psicológico (Borman & Motowidlo, 1993).

Para sistematizar as diferentes conceptualizações que iam surgindo nas várias disciplinas, Koopmans e colegas (2011) desenvolveram uma meta-análise que visava precisamente integrá-las, alcançando uma estrutura conceptual heurística. Assim, com uma revisão exaustiva da literatura, estes autores identificaram três dimensões que constituem o desempenho individual: (1) *performance* de tarefa; (2) *performance* contextual; (3) comportamentos de trabalho contraprodutivos. A *performance* de tarefa, de acordo com Koopmans et al. (2011), caracteriza-se como a “proficiência com que as tarefas centrais do trabalho são realizadas” (p.862) e engloba fatores como a quantidade, qualidade e rigor do trabalho. Esta dimensão da *performance* é talvez a mais utilizada pelos investigadores nos seus estudos, podendo apresentar outras denominações, como desempenho individual, desempenho de papel ou proficiência em tarefas específicas do trabalho (e.g., Griffin et al., 2007; Duarte et al., 2021; Ribeiro et al., 2018; Maxham et al., 2008). A segunda dimensão, desempenho contextual, refere-se a “comportamentos que apoiam o ambiente organizacional, social e

psicológico no qual o núcleo técnico deve funcionar” (Koopmans et al., 2011; p.862), incluindo tudo aquilo que vai além da função em si, como componentes motivacionais, persistência e cooperação com os outros. Por último, a terceira dimensão, comportamentos de trabalho contraprodutivos, define-se como “comportamentos que prejudicam deliberadamente o bem-estar da organização” (Koopmans et al., 2011; p.862), como são exemplo o absentismo, atrasos para o trabalho, roubos e atitudes agressivas no contexto laboral.

Na presente dissertação, e apesar da multidimensionalidade do desempenho individual, o foco recairá unicamente na *performance* de tarefa dos trabalhadores, sendo esta dimensão considerada e reconhecida como importante em praticamente todos os quadros conceptuais, segundo a revisão sistemática de Koopmans et al. (2011). Este construto será mensurado através da escala de desempenho com base no papel ou *The Role-Based Performance Scale* de Welbourne et al. (1998), pelo que se considera pertinente descrever, com pormenor, o modelo teórico que lhe está implícito.

Welbourne et al. (1998), tal como os autores já referidos ao longo desta revisão, teorizam que o desempenho de trabalho é determinado por múltiplos fatores. Mais concretamente, por cinco dimensões que incluem: (1) trabalho; (2) carreira; (3) inovação; (4) equipa; (5) organização. A dimensão do trabalho diz respeito a tarefas especificamente relacionadas com a própria descrição do trabalho; a carreira remete para competências necessárias para o indivíduo progredir por via da organização; a inovação relaciona-se com a criatividade e inovação no trabalho e na organização como um todo; a equipa engloba trabalhar cooperativamente com os colegas e membros da equipa para o sucesso da organização e, por fim, por dimensão da organização os autores compreendem a preocupação com a organização, bem como, ir para além do dever. Esta teoria combina, simultaneamente, duas perspetivas: a psicológica (que representa as contribuições individuais) e a sociológica (que reconhece o contexto organizacional como um todo) (Oliveira, 2015; Welbourne et al., 1998).

A dimensão do trabalho de Welbourne e colegas (1998) está intimamente relacionada com a *performance* de tarefa (e.g., Koopmans et al., 2011) e, por isso, será a dimensão a ter em conta neste estudo. Esta dimensão é formada por quatro subfactores, a quantidade do trabalho, qualidade do trabalho, exatidão/rigor do trabalho e serviço prestado no atendimento ao cliente interno/externo. De acordo com Graso e Probst (2012), embora a *performance* possa ser operacionalizada de formas distintas, a quantidade e qualidade do trabalho tendem a surgir consistentemente como componentes centrais desta variável, sendo que a perceção de qualidade, por parte do trabalhador, ainda que tenha uma natureza mais qualitativa, pode implicar uma maior sensação de orgulho, em comparação com a quantidade de trabalho. O rigor

do trabalho relaciona-se com a acuidade, aspetos de personalidade e com a capacidade da pessoa em atender aos pormenores da função (Borman & Hallam, 1991, citado por Oliveira, 2015). Já o serviço prestado no atendimento ao cliente, para que seja positivo, exige uma atitude favorável, proativa e cooperativa dos colaboradores para com os clientes (Dauda et al., 2013).

Em jeito de conclusão, um bom desempenho individual significa que os trabalhadores cumpriram as suas responsabilidades laborais de forma satisfatória e de acordo com as expectativas da sua entidade patronal (Ribeiro et al., 2018). Este tem sido um construto bastante explorado no âmbito da gestão de recursos humanos, da psicologia organizacional e do trabalho. Apesar das múltiplas conceptualizações existentes, não restam dúvidas de que a sua avaliação e análise são fundamentais para os processos organizacionais, garantindo uma melhor gestão das empresas e facilitando a investigação (Ramos-Villagrasa et al., 2019; Ribeiro et al., 2018). Por exemplo, a premissa central da seleção de indivíduos baseia-se na escolha dos candidatos que, provavelmente, apresentarão uma melhor *performance* no contexto das suas funções diárias. Ademais, são realizadas frequentemente avaliações de desempenho nas organizações, com o intuito de identificar pontos fortes e fracos e, dessa forma, delinear programas de formação eficazes (Viswesvaran & Ones, 2000). Assim, torna-se evidente a importância do estudo dos fatores que influenciam a variável organizacional descrita.

De entre esses fatores, capazes de promover a *performance* individual, encontra-se a qualidade da relação da díade líder-subordinado, a qual será explorada no próximo ponto.

1.3. Qualidade da Relação Líder-Membro

A liderança, por marcar presença e ser transversal a qualquer entidade ou organização, assume-se como um dos temas mais estudados ao longo das últimas décadas, reconhecendo-se o seu poder de influência em *outcomes* individuais e organizacionais. Na verdade, se recorrermos à literatura existente neste âmbito, percebemos que a investigação dos processos de liderança tem sido alvo de grande interesse por parte da comunidade científica, o que se reflete nos vários modelos já propostos. Tal como se verifica em tantas outras variáveis empíricas, não há uma conceptualização única de liderança, pelo que existem tantas definições deste construto quanto os académicos que se empenham a investigá-lo (Stogdill, 1974, citado por Yukl, 2010). Segundo Souza e Santo (2010), a liderança trata-se do processo de orientar indivíduos com o intuito de alcançar metas comuns. Concomitantemente a esta ideia de guiar o comportamento dos trabalhadores, através de normas, a liderança permite que se alinhem expectativas, baseando-se na transmissão de valores (Minkes et al., 1999).

A Teoria da Troca Líder-Membro – *Leader-Member Exchange Theory* (LMX) – foi desenvolvida durante a década de 70 e veio trazer uma mudança no foco das abordagens existentes de liderança, ao evidenciar a importância da relação que o líder estabelece com os seus subordinados. Enquanto as teorias contemporâneas (e.g., liderança transformacional e autêntica), se concentram em apurar as características de um bom líder e os diferentes estilos de liderança, a LMX propõe que a qualidade da relação estabelecida entre a díade líder-subordinado é a chave para a compreensão dos efeitos que o líder tem sobre as pessoas que lidera, equipas e organizações. Neste sentido, a LMX destaca-se por não se focar apenas num dos intervenientes isoladamente, prestando atenção à dinâmica da díade e às trocas que ocorrem na mesma (Bauer & Erdogan, 2015; Dansereau & Graen, 1975).

Ao contrário do que é defendido pelos modelos mais clássicos de liderança, que afirmam que os líderes adotam um certo estilo de liderança e, de acordo com isso, estabelecem relações semelhantes com todos os seus liderados, a teoria LMX tem como proposição central que o líder desenvolve relações únicas, leia-se personalizadas, com cada um dos seus subordinados e com qualidades de troca diferentes. Isto significa que cada colaborador é tratado de forma distinta, pela sua chefia, dependendo da qualidade da relação que os dois mantêm (Dansereau & Graen, 1975; Graen & Scandura, 1987; Martin et al., 2023).

Esta qualidade da relação determinará a quantidade de esforço físico e mental, recursos e apoio depositados na dinâmica (Joo, 2010). No fundo, a LMX enquadra-se no campo das atribuições pessoais, ilustrando a complexidade dos processos de troca mútua que se desenvolvem entre os líderes e os liderados (Eberly et al., 2017), sendo que as trocas da díade podem ser estritamente relacionadas com a atividade laboral, ou trocas sociais e psicológicas (e.g., confiança, valorização; Sparrowe & Liden, 1997).

De acordo com Uhl-Bien e Maslyn (2003), a LMX está assente na teoria da Troca Social de Blau (1964) – *Social Exchange Theory* – a qual preconiza que as relações são orientadas segundo uma norma de reciprocidade que motiva as partes da díade a contribuir uniformemente para a relação. Quer isto dizer que, à medida que os líderes iniciam trocas sociais de cariz positivo, concedendo um tratamento favorável aos seus subordinados, estes últimos sentem-se na obrigação de trabalhar mais, como forma de retribuição. Assim, um princípio fundamental da LMX é que as atitudes e comportamentos de trabalho dos trabalhadores dependem de como os seus líderes os tratam (Graen & Uhl-Bien, 1995; Martin et al., 2023; Rockstuhl et al., 2012).

A qualidade da relação líder-membro pode variar entre alta e baixa. Revisões sistemáticas anteriores indicam que uma alta qualidade da relação induz uma ampla gama de *outcomes* organizacionais positivos, como níveis elevados de *performance* e satisfação no

trabalho, mais comportamentos de cidadania, confiança, compromisso e menores intenções de *turnover* (Dansereau & Graen, 1975; Dulebohn et al., 2012; Graen & Scandura, 1987). Ademais, as díades de alta qualidade de relacionamento caracterizam-se por conexões mútuas, onde impera o respeito profissional, a elevada comunicação, o suporte recíproco e o envolvimento dos liderados nos processos de tomada de decisão. Não obstante, envolvendo a LMX relações diádicas, para que as dinâmicas se mantenham ao longo do tempo, é exigido esforço de ambas as partes (Erdogan et al., 2002; Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Por outro lado, nas relações líder-membro de baixa qualidade, acontece o oposto do supramencionado: menores níveis de *performance*, menor satisfação no trabalho e maiores intenções de *turnover*. Neste tipo de díades, os subordinados apenas recebem e acarretam as ordens dos seus líderes, não existindo dedicação em tarefas capazes de produzir impacto no funcionamento da organização (Anand et al., 2011; Dansereau & Graen, 1975).

Ora, sabendo que cada trabalhador detém um relacionamento diferente com a sua chefia, o que se denomina por diferenciação da LMX, parece lógico que esse fator (relacional) vai influenciar o papel de cada pessoa e as experiências vividas, no contexto de uma equipa. Por exemplo, segundo Dansereau e Graen (1975), os colaboradores com uma elevada qualidade da relação com o seu líder pertencem ao *in-group* (endogrupo), o que significa que têm acesso a informação privilegiada, recebem benefícios e desafios e conseguem mais facilmente exercer poder sobre o líder, uma vez que predominam sentimentos de confiança, lealdade e respeito. Por sua vez, os membros em que a qualidade da relação é baixa, apelidam-se como membros do *out-group* (exogrupo) e geralmente percebem sentimentos de injustiça, causados pela sensação de desigualdade.

Tendo isto em conta, é natural que surja a questão de o porquê desta diferenciação ocorrer na LMX. No fundo, a quantidade de tempo e de recursos é limitada e, portanto, os líderes não conseguem envolver-se com todos os seus liderados, nem investir o mesmo tempo e recursos. Tal como nem todos os funcionários se interessam ou têm a capacidade de manter relacionamentos de alta qualidade, que, como já foi mencionado, exigem um esforço contínuo (Anand et al., 2011).

Liden e Maslyn (1998), entendem a Teoria LMX como um construto multidimensional que engloba quatro componentes relativas a interações das díades de alta qualidade: afeto, lealdade, contribuição percebida e respeito profissional. O afeto diz respeito ao número e tom das interações, na medida em que cria uma atmosfera mais amigável entre os membros da díade, no local de trabalho. A lealdade corresponde ao grau em que os membros da díade se protegem um ao outro das forças externas, nomeadamente, provenientes do ambiente. Já a contribuição

percebida, caracteriza-se pela percepção da quantidade, qualidade e direção de trabalho, para atingir os objetivos mútuos definidos para a relação. Finalmente, o respeito implica, como o nome indica, o respeito entre os membros da díade, bem como, o respeito que cada parte tem sobre os outros recursos profissionais. Porém, o presente estudo empírico abordará (e medirá) este construto de acordo com uma perspectiva unidimensional, visto que não existe um consenso no que concerne à aplicabilidade do modelo de Liden e Maslyn (1998), em diferentes ambientes e contextos (e.g., Hwa et al., 2009). Neste sentido, será utilizada a escala dos autores Scandura e Graen (1984), que compreendem a LMX como um sistema de relações que envolve os membros da díade e que requer um padrão de comportamentos interdependentes. Esta conceptualização inclui a partilha de resultados instrumentais entre o líder e o subordinado, e a criação de ambientes, mapas causais e valores (Scandura et al., 1986).

As pesquisas referentes à LMX são extensas e exploram várias áreas do conhecimento, contudo, a literatura existente tem sido criticada pela falta de coerência entre a teoria e a prática empírica, o que se deve à natureza e evolução do construto, caracterizado por ser complexo, multinível e multidisciplinar. Apesar disso, a teoria LMX continua a ser um tema de elevado interesse para os investigadores, que procuram continuamente refinar a sua pesquisa para uma melhor compreensão da mesma (Lommi et al., 2023; Premru et al., 2022).

Sucintamente, a literatura é concordante no que toca à relevância de relações com qualidade elevada, entre os líderes e os liderados, tanto para os intervenientes organizacionais, como para as próprias organizações (Dulebohn et al., 2012). Os seres humanos, como seres inerentemente sociais, procuram com regularidade interações, que servem de base para as relações que desenvolvem. Estas relações são particularmente importantes no contexto de trabalho, visto que a sua qualidade influencia a cultura, o clima, a produtividade e, globalmente, o sucesso da organização (Lommi et al., 2023).

Estando as variáveis do modelo de investigação já apresentadas, importa agora evidenciar como é que estas se relacionam. Relembrando o objetivo da dissertação, esta terá como foco o estudo da relação entre a paixão harmoniosa do líder e a *performance* do liderado, quer por intermédio da qualidade da relação líder-membro, quer pela paixão pelo trabalho do próprio liderado.

1.4. Relação entre Paixão Harmoniosa do Líder, Qualidade da Relação Líder-Membro, Paixão Harmoniosa do Liderado e *Performance*

A paixão revela-se um ingrediente essencial da vida e, concretamente, da carreira, sendo considerada um motor capaz de impulsionar os grandes líderes (Butt et al., 2019). Conforme

opinou Steve Jobs, “a única forma de realizar um bom trabalho é amar aquilo que se faz” (2005). De facto, esta ideia é coerente com a investigação existente no âmbito da paixão harmoniosa, que demonstra associações fortes e positivas desta variável com o desempenho no trabalho e com o sucesso geral de carreira (e.g., Astakhova & Porter, 2015; Jachimowicz et al., 2021).

De acordo com Butt e colegas (2019), a importância do estudo da paixão pelo trabalho não se deverá cingir aos subordinados, mas também e especialmente, aos seus líderes, visto que a prossecução da paixão na força laboral é altamente crucial para as organizações, inseridas num mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (Sinha & Sinha, 2020). De uma forma geral, a literatura indica que os líderes apresentam maiores índices de paixão pelo trabalho, em comparação com os seus subordinados (Li et al., 2017).

Os líderes, pelo seu estatuto social e poder de autoridade, têm a capacidade de influenciar as cognições, atitudes e comportamentos dos indivíduos que lideram (Gibson, 2003). Assim, se nutrir paixão pelo trabalho se caracteriza como “uma fonte positiva de investimento em atividades” (Vallerand et al., 2007, p.505), e atendendo ao papel dos líderes como *role models*, faz sentido que os liderados invistam também nas suas funções, atingindo uma melhor *performance*. A paixão do líder atua como uma fonte de motivação para os seus seguidores e, neste sentido, guia o caminho para a realização de uma meta comum: o progresso e evolução em prol da organização (Butt et al., 2019).

Yozgat e Ugur (2016), no seu estudo, com uma amostra da Turquia, procuraram perceber se a paixão de líderes empreendedores estava positivamente associada à *performance* de tarefa dos seus trabalhadores, tendo os resultados corroborado a presente relação. Os empreendedores são definidos como aqueles que “descobrem e exploram novos produtos, novos processos e novas formas de organização” (Baum & Locke, 2004, p.588). Por sua vez, na perspetiva da literatura de gestão empreendedora, Cardon et al. (2009) caracterizam a paixão como um sentimento intenso de desejo que um empreendedor sente por objetos ou atividades que sejam profundamente significativos para a sua identidade. No seguimento deste estudo, Abdelwahed et al. (2022), confirmaram os mesmos resultados no contexto do Paquistão.

A paixão fornece inspiração muito mais profunda e duradoura, do que uma euforia emocional momentânea, implicando emoções prolongadas e intensas (Cardon, 2008). Isto significa que, quando os líderes nutrem verdadeiramente paixão pelo seu trabalho, os seus liderados sentem-se incluídos no compromisso da chefia, reconhecendo que os seus esforços são também essenciais para que resultados importantes advenham, o que se reflete numa melhor *performance* individual (Yozgat & Ugur, 2016).

Uma vez que a paixão empreendedora corresponde à paixão pelo trabalho de um líder num contexto específico empreendedor (Perttula & Cardon, 2011), é plausível assumir que as relações acima se mantêm positivas e significativas quando nos referimos à paixão de líderes em contexto geral de trabalho, o qual pretende explorar esta dissertação. Além disso, Li e colaboradores (2017), mostraram evidências de que a paixão empreendedora e a paixão pelo trabalho podem ter a mesma estrutura.

Líderes harmoniosamente apaixonados pelo seu trabalho interiorizam-no de forma autónoma (i.e., sem pressões ou exigências) e, por isso, tendem a experienciar emoções positivas, sentimentos de vitalidade e fluxo, vigor e maior envolvimento no trabalho (Dubreuil et al., 2014; Ho & Astakhova, 2018; Trépanier et al., 2014). Segundo Ho e Astakhova (2020), tudo isto manifesta-se em comportamentos carismáticos, da parte do líder, que são energizantes para os subordinados. A componente da paixão é, simultaneamente, capaz de mobilizar energia nos outros (Yozgat & Ugur, 2016), o que aparenta resultar num aumento do desempenho dos trabalhadores. Perante esta literatura, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A paixão harmoniosa do líder pelo trabalho está positivamente associada à *performance* individual do liderado.

Mas o que pode explicar esta aparente relação positiva entre a paixão harmoniosa do líder e a *performance* do liderado? Este ponto abordará a qualidade da relação líder-membro (LMX) como uma variável que poderá assumir um papel mediador nesta relação.

A Teoria LMX estipula que líderes e liderados desenvolvem uma relação de influência bidirecional através de trocas emocionais baseadas em recursos. A qualidade da relação da díade varia num contínuo que vai desde baixa qualidade, em que a relação é estritamente focada na parte transacional do contrato de trabalho, até a relacionamentos de alta qualidade, baseados na confiança, no respeito, no gosto mútuo e na ajuda (Berneth et al., 2007). A investigação anterior sugere que a paixão harmoniosa está associada a relações interpessoais de maior qualidade (Ho & Pollack, 2014; Philippe et al., 2010), o que potencia o desenvolvimento de apego emocional do líder para com os seus subordinados. Líderes que nutrem paixão harmoniosa pelo trabalho apresentam fortes intenções de comunicação com os seguidores e tendem a transparecer afetos positivos regularmente (Li et al., 2017). Tais demonstrações emocionais positivas proclamam cooperação e confiabilidade, encorajando os subordinados a exporem as suas vulnerabilidades e preocupações (Ho & Pollack, 2014), o que se pode refletir em relações de alta qualidade entre a díade, pautadas por perceções de segurança psicológica.

No fundo, e porque as interações são os canais dos processos de partilha de afetos (Totterdell et al., 2004), líderes apaixonados têm mais tendência para se conectar com as pessoas que lideram, de forma geral, e a identificar-se com aqueles por quem nutrem um sentimento de afiliação, pelo que acabam por desenvolver melhores relacionamentos (Butt et al., 2019).

Por sua vez, revisões sistemáticas de literatura apontam para uma associação positiva e significativa entre a qualidade da relação líder-membro e a *performance* individual de tarefa (Dulebohn et al., 2012; Martin et al., 2016; Matta & Van Dyne, 2015; i.e., quanto mais alta a qualidade da relação da díade líder-subordinado, maior a *performance* do liderado). Esta relação pode ser explicada pela Teoria da Troca Social de Blau (1964), que como já abordado, constitui o pressuposto base da Teoria da LMX. Segundo Blau (1964), existem determinadas normas que comandam o padrão de trocas que ocorrem entre os indivíduos, nomeadamente, normas de reciprocidade. Quer isto dizer que, as ações de uma pessoa conduzem à expectativa de que o outro retribuirá com uma troca igualmente valorizada. Assim, o tratamento favorável que o seguidor recebe do líder faz com que este se sinta na obrigação de retribuir, trabalhando de forma mais eficaz (Martin et al., 2016). Os liderados aumentam os seus esforços para atingir os objetivos de trabalho definidos pela díade, uma vez que percecionam apoio e recursos das suas chefias, possibilitando um melhor desempenho nas suas funções (Hasib et al., 2020). Paralelamente a esta ideia, as trocas positivas na dinâmica líder-liderado aumentam os sentimentos de afeto e simpatia pelo líder, o que motiva os trabalhadores a atender às necessidades da chefia, resultando em índices elevados de *performance* de tarefa (Martin et al., 2016). Na sequência destas evidências, é formulada a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A qualidade da relação líder-membro medeia a relação entre a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho e a *performance* individual do liderado.

Para além da LMX, a paixão harmoniosa do liderado será também teorizada como mediadora da relação principal em estudo. De acordo com Hagel et al. (2014), cultivar a paixão no meio laboral corresponde a uma estratégia que permite o desenvolvimento de talentos, devido à clara influência (positiva) que a paixão harmoniosa pelo trabalho exerce sobre as atitudes e comportamentos dos indivíduos. Surpreendentemente, a literatura carece ainda de conhecimento relativamente aos fatores que podem fomentar a paixão nos trabalhadores, sendo que a pouca investigação existente sobre os antecedentes da paixão assume uma perspetiva muito focada no indivíduo (i.e., defendem que a paixão deriva de capacidades e habilidades pré-existentes; Forest et al., 2012). Esta perspetiva individual parece bastante incompleta,

segundo a Teoria da Autodeterminação (que assenta na base teórica da paixão pelo trabalho), devido ao facto de não ter em conta os fatores sociais e ambientais que, logicamente, têm também um papel importante nas pessoas e na sua motivação (Ryan & Deci, 2000; Ho & Astakhova, 2020). Assim, e com o intuito de colmatar este *gap*, estudos recentes têm procurado debruçar-se sobre o papel da paixão harmoniosa do líder, como um fator ambiental que pode influenciar a paixão harmoniosa dos liderados. Os resultados têm apontado, efetivamente, para a ocorrência de processos de transferência ou contágio da paixão, do líder para o trabalhador (Butt et al., 2019; Ho & Astakhova, 2020; Li et al., 2017; Weng et al., 2022).

Se recorrermos à literatura da liderança, deparamo-nos com evidências de que existe um mecanismo intitulado de *trickle down effect*, entre o líder e o liderado, o que significa que o afeto, cognição, atitude e comportamento de um líder induz respostas semelhantes em seguidores ou grupos (Aryee et al., 2007). Este fenómeno, combinado com a teoria da paixão pelo trabalho, pressupõe que o estado emocional de um líder pode suscitar o mesmo nos seus colaboradores. Seguindo esta linha de pensamento, um líder apaixonado pelo trabalho tende a demonstrar a sua paixão frequentemente aos seus liderados, o que por sua vez, e com o passar do tempo, faz com que estes últimos internalizem esta emoção na sua identidade, começando eventualmente a nutrir, também eles, paixão pelo trabalho (Li et al., 2017). No contexto organizacional, as experiências de um indivíduo estão entrelaçadas com as experiências daqueles com quem ele interage (e.g., líder, pares; Butt et al., 2019). A evidência empírica já demonstrou alguns mediadores que explicam esta transferência de paixões, do líder para o subordinado, tais como: o contágio emocional (Li et al., 2017), a identificação pessoal (Butt et al., 2019), a energia relacional (Weng et al., 2022) e o estilo de liderança (Ho & Astakhova, 2020). Desta maneira, na medida em que detêm poder e influência, os líderes são particularmente salientes e relevantes a moldar as experiências, motivações e até as identidades dos seus trabalhadores (Ho & Astakhova, 2020). Juntas, estas ideias sublinham o papel da paixão pelo trabalho do líder, como uma fonte de paixão para os liderados. Líderes apaixonados não só são automotivados, como também são extremamente capazes de motivar as pessoas que lideram (Butt et al., 2019).

Vallerand et al. (2003) postulam que “a paixão pode alimentar a motivação, melhorar o bem-estar e proporcionar significado à vida quotidiana” (p.756). A paixão harmoniosa, por permitir um envolvimento autónomo e prolongado, em que os indivíduos têm a liberdade de escolher a quantidade de tempo e esforço depositados na atividade passional, está associada a maiores níveis de *performance*, sendo os esforços individuais mais sustentáveis ao longo do tempo, do que pessoas que nutrem uma paixão obsessiva pelo trabalho (Chummar et al., 2019;

Vallerand & Verner-Filion, 2013). Trabalhadores apaixonados harmoniosamente pelo seu trabalho são automotivados, persistentes e estão dispostos a ir além para realizar, com sucesso, as tarefas organizacionais. Para além disso, estudos indicam que a paixão potencia a capacidade cognitiva dos trabalhadores, o que faz com que consigam canalizar um conjunto de competências relevantes para o cumprimento das suas funções, sem cometer grandes erros (Baum & Locke, 2004; Pradhan et al., 2017). Ademais, a paixão harmoniosa gera um envolvimento mais pleno no decorrer da atividade, o que facilita a concentração, uma componente fundamental da *performance* de tarefa (Chummar et al., 2019; Teng, 2019). A paixão é entendida como “uma importante fonte de combustível que permite às pessoas atingir elevados níveis de desempenho” (Vallerand et al., 2007, p. 512). De acordo com a revisão teórica de Stoia (2018), vários estudos confirmam uma relação positiva entre a paixão harmoniosa pelo trabalho dos colaboradores e a *performance* individual (Astakhova & Porter, 2015; Dubreuil et al., 2014; Qadeer et al., 2016; Vallerand, 2014). Recentemente, o estudo de Santos e colegas (2023), realizado com uma amostra de trabalhadores portugueses demonstrou também esta relação. Quando os indivíduos encontram um trabalho que apreciam e valorizam, este torna-se numa parte fundamental da sua vida, o que faz com que procurem envolver-se mais no meio organizacional, atraindo novos clientes e fazendo a diferença ao promover os interesses da organização (Astakhova & Porter, 2015). Posto isto, apresenta-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A paixão harmoniosa do liderado pelo trabalho medeia a relação entre a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho e a *performance* individual do liderado.

Como visto anteriormente, indivíduos apaixonados pelo trabalho, de forma harmoniosa, envolvem-se na atividade passional autonomamente, conciliam as várias esferas da sua vida e, consequentemente, experienciam afetos mais positivos (Breu & Yasseri, 2022; Vallerand, 2014). Os líderes que nutrem este tipo de paixão, para além de terem motivação para as suas funções, são capazes de trazer um certo nível de energia durante a sua interação com os liderados, mobilizando esta energia nos mesmos que, em última instância, se repercute em atitudes e comportamentos de trabalho mais favoráveis e benéficos (Li et al., 2017).

Uma das premissas chave da Teoria da Autodeterminação passa pelo reconhecimento que o contexto social desempenha um papel fundamental na satisfação, ou frustração, das necessidades psicológicas básicas dos seres humanos (Ryan & Deci, 2000), sendo esta perceção da envolvente um aspeto elementar para o desenvolvimento da paixão pelo trabalho (Vallerand

& Verner-Filion, 2013). A qualidade da relação estabelecida entre o líder e o subordinado assume-se como uma parte essencial do contexto social dos trabalhadores, afetando as suas vivências no meio laboral (Martin et al., 2016), pelo que se espera que uma boa qualidade da relação da díade facilite a paixão harmoniosa dos colaboradores. As trocas positivas que ocorrem entre o líder e o subordinado, não só parecem aumentar o gosto dos indivíduos pela sua atividade de trabalho (i.e., componente afetiva da paixão harmoniosa), como também, satisfazem as suas necessidades de relacionamento, com o estabelecimento de conexões significativas com a chefia. Para além disso, relações de alta qualidade implicam o fornecimento de recursos para a resolução de problemas e apoio no âmbito das funções, o que alude, assim, às necessidades de competência do trabalhador (Dansereau & Graen, 1975; Ho et al., 2018). Na medida em que uma LMX alta contribui para um clima harmonioso de trabalho, onde reina confiança, respeito, lealdade e cooperação, as pessoas tendem a assumir mais riscos, promovendo a sua autodeterminação e uma forma de internalização autónoma da atividade, em vez de controlada (Jungert et al., 2013; Liden & Maslyn, 1998; Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Estas razões sugerem, portanto, que indivíduos que percebem uma boa relação com o seu líder estão mais propensos de experienciar paixão harmoniosa pelo seu trabalho.

Tendo em conta que uma boa qualidade da relação da díade e a paixão harmoniosa estão ambas associadas a experiências mais positivas no trabalho, como maior motivação, satisfação, *work engagement* e menos níveis de stress, é expectável que incrementem um aumento da *performance* individual de trabalho (e.g., Chaurasia et al., 2013; Gerstner & Day, 1997; Vallerand, 2014). Um líder que nutre paixão harmoniosa pelo trabalho motiva a *performance* dos seus colaboradores (Yozgat & Ugur, 2016), o que, por sua vez, poderá ser mediado tanto pela qualidade da relação da díade como pela paixão harmoniosa dos colaboradores, visto que a qualidade da relação favorece um clima positivo e recursos propícios à apreciação do trabalho e internalização adaptativa da atividade na identidade do trabalhador (Ho et al., 2018) e a paixão dos liderados possui um impacto inegável no desempenho de tarefas organizacionais (Butt et al., 2019). Mediante a informação apresentada, propõe-se como última hipótese:

Hipótese 4: A relação entre a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho e a *performance* individual do liderado é mediada de forma combinada e sequencial pela qualidade da relação líder-membro e pela paixão harmoniosa do liderado pelo trabalho.

Estando as hipóteses devidamente apresentadas e justificadas, construiu-se a Figura 1.1 que representa o modelo teórico proposto, servindo de suporte visual às hipóteses da presente dissertação. O capítulo que se segue será destinado à exposição da abordagem metodológica utilizada.

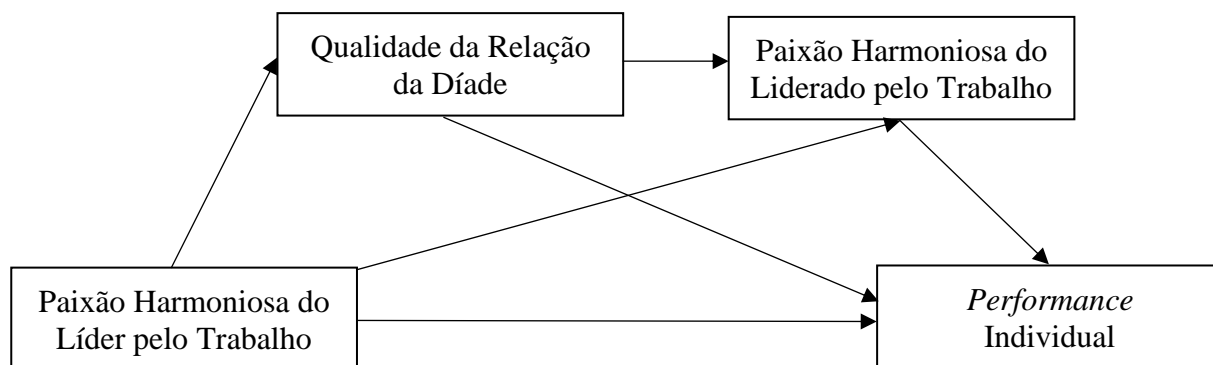


Figura 1.1 *Modelo de Investigação*

Capítulo II – Método

2.1. Procedimento

Com o objetivo de testar empiricamente o modelo de investigação proposto, o presente estudo segue uma abordagem metodológica quantitativa, de natureza correlacional e de corte transversal. Assim, para que as relações entre as variáveis apresentadas fossem testadas, procedeu-se à construção, e posterior aplicação, de questionários para as díades líder-subordinado. A recolha de dados com recurso a diferentes fontes revela-se um procedimento altamente recomendado, dado que se sabe reduzir significativamente os enviesamentos do método comum (Podsakoff et al., 2003).

Previamente à recolha de dados propriamente dita, foram contactadas e convidadas a participar no estudo, diversas organizações e negócios da rede de contactos pessoal. Após confirmação da participação, a recolha de dados efetivou-se via presencial. Foram explicados, às equipas de trabalho (i.e., líderes e respetivos subordinados), os objetivos do estudo, o seu carácter voluntário e o critério de elegibilidade para que a participação fosse validada. Neste sentido, apenas os liderados que trabalhavam há pelo menos 3 meses com a sua chefia direta foram indicados para responder ao inquérito. Foram também garantidas a confidencialidade das respostas e o anonimato dos respondentes, como proposto pelos princípios da Declaração de Helsínquia. Definiu-se que, por cada líder, poderiam participar até seis subordinados (i.e., cada chefia poderia avaliar um máximo de seis dos seus colaboradores).

Os questionários – de cariz individual – foram respondidos separadamente, sendo posteriormente associados para efeitos de análise. Com vista a facilitar a associação dos inquéritos das díades líder-subordinado, garantindo o anonimato, foi delineado um padrão de codificação. Aos líderes foram atribuídos números (e.g., L1 ou L2) e os seus subordinados, por sua vez, foram identificados através de letras (e.g., L1-A e L1-B ou L2-A e L2-B). Este esquema de codificação foi partilhado com todos os participantes, de forma a garantir uma maior precisão das avaliações. Note-se que os nomes dos respondentes (ou qualquer outro elemento que os identificasse) não foram registados.

Seguindo o presente modelo de investigação, os líderes foram solicitados a auto-avaliar a sua paixão pelo trabalho, assim como a *performance* dos trabalhadores que lideram. Por outro lado, os subordinados avaliaram a qualidade da relação com o líder direto e auto-avaliaram a sua paixão pelo trabalho. Além da recolha em dupla fonte, as medidas das variáveis utilizadas possuem escalas de resposta diferentes (i.e., conteúdo/âncoras e intervalos de resposta) com o

intuito de minimizar, ainda mais, o possível risco de enviesamento do método comum (Podsakoff et al., 2003).

Os questionários dos líderes e liderados (Anexos A e B) foram desenvolvidos visando fornecer todas as informações pertinentes aos inquiridos – continham uma página inicial referente ao consentimento informado, com as informações gerais do estudo e com os seus direitos enquanto participantes, como já referido (e.g., confidencialidade, anonimato e possibilidade de desistência sem riscos). Os questionários incluíam, ainda, instruções de preenchimento claras com o intuito de facilitar a compreensão do que era pedido nas questões. Foi frisado que não existiam respostas certas nem erradas e que os respondentes deveriam responder da forma mais honesta e sincera possível, pois só assim se garantiria a qualidade da investigação. No fim, alertou-se para a confirmação, por parte dos inquiridos, de que responderam a todas as questões, para que a sua participação fosse efetivamente considerada. Juntamente com uma mensagem de agradecimento, foi facultado um contacto para eventuais esclarecimentos ou interesses na investigação.

Reforçando a questão da proteção do anonimato (Podsakoff et al., 2003), solicitou-se que os questionários fossem colocados nos envelopes fornecidos, assim que terminados. O tempo de resposta do preenchimento dos inquéritos previu-se rondar os 10 minutos, sendo que a recolha de dados ocorreu durante, aproximadamente, 4 meses (de 7 de março de 2023 a 1 de julho de 2023).

2.2 Amostra

Relembre-se que, como requisito prévio à participação na investigação, os subordinados tinham de trabalhar há pelo menos 3 meses com a sua chefia direta. Em adição, de modo que todas as relações propostas fossem analisadas, os questionários teriam de ser respondidos na íntegra pelas díades.

Os dados obtidos totalizam 122 díades, sendo importante sublinhar que todo o foco das análises recai sobre o nível individual e não de equipa. Os trabalhadores possuem idades compreendidas entre os 21 e os 64 anos ($M= 40.11$; $DP= 11.16$) e 51.6% são do género feminino. Relativamente a habilitações literárias, 48 dos inquiridos têm entre o 10º e o 12º ano (39.3%), 44 detêm uma licenciatura (36.1%), 17 têm até ao 9º ano de escolaridade (13.9%) e 13 possuem o mestrado (10.7%). Quanto à antiguidade na organização, esta varia entre os 3 meses e os 43 anos, com uma média de 12 anos ($M= 11.60$; $DP= 12.19$). No que concerne à situação contratual dos liderados, a maioria (64.8%) possui contrato sem termo, vulgo efetivo. Por outro lado, 25.4% detêm um contrato a termo certo com a sua organização, 5.7%

encontram-se em trabalho temporário e 4.1% assumem o papel de estagiários. Para efeitos de análise de dados, a situação contratual dos trabalhadores foi recategorizada em efetivos (64.8%) e não efetivos (35.2%). A grande maioria dos subordinados (91%) referiu, ainda, interagir diariamente com a sua chefia, sendo que a antiguidade da díade varia entre os 3 meses e os 27 anos, com uma média de, aproximadamente, 3 anos de relação ($M= 2.66$; $DP= 4.12$).

No que diz respeito aos líderes, foram contabilizadas 33 chefias diretas que aceitaram avaliar o desempenho de um máximo de seis dos seus colaboradores. Destes 33 líderes, 17 são do género masculino (51.5%), sendo que as suas idades variam entre os 25 e os 66 anos ($M= 42.48$; $DP= 9.82$). Quanto ao nível de escolaridade, 13 têm entre o 10º e o 12º ano (39.4%), 13 possuem o grau de licenciado (39.4%), 5 concluíram o mestrado (15.2%) e 2 têm até ao 9º ano de escolaridade (6.1%). Relativamente à antiguidade das chefias na organização, esta varia de 1 a 37 anos, com uma média de 12 anos ($M= 12.42$; $DP= 10.50$). No que toca ao contrato laboral, praticamente todos os líderes se encontram efetivos na sua organização (90.9%), à exceção de apenas 3 que possuem um contrato de trabalho a termo (9.1%).

Por fim, salienta-se que os respondentes trabalham em diferentes setores de negócio, tais como são exemplo a indústria, a prestação de serviços, a comunicação social e a segurança/proteção da comunidade. Neste sentido, e remetendo para a natureza da entidade patronal, a maioria dos participantes desempenha funções em organizações que se enquadram no setor terciário (92.6%), sendo que apenas uma percentagem reduzida (7.4%) atua no setor secundário. Quanto ao tipo de entidade, verificou-se que 53.3% dos inquiridos trabalham em organizações públicas, 45.1% em organizações privadas e somente 1.6% em organizações público-privadas.

2.3. Instrumentos e Variáveis

O presente questionário incluía três escalas correspondentes aos construtos do modelo, selecionadas a partir da literatura existente. Adicionalmente, e para uma melhor caracterização da amostra, recolheu-se informação sobre a mesma, através de um conjunto de questões sociodemográficas.

Procedeu-se ao cálculo dos alfas de *Cronbach* (α) das medidas utilizadas no estudo, visando assegurar a sua consistência interna. De uma forma geral, o limite considerado aceitável para o alfa é de .70 (i.e., para que a medida seja classificada como tendo fiabilidade apropriada; Nunnally, 1978, citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006). Segue-se a descrição de cada instrumento.

Paixão Harmoniosa do Líder e do Liderado pelo Trabalho (variável preditora e mediadora 2). Recorrendo ao Modelo Dual da Paixão (Vallerand et al., 2003), que identifica dois tipos salientes de paixão, a escala utilizada para mensurar o construto da paixão pelo trabalho, do líder e do liderado, foi a Escala da Paixão pelo Trabalho, validada para a população portuguesa, de Martins e colaboradores (2014). Esta escala é constituída por 14 itens em que 7 dizem respeito à mensuração da paixão harmoniosa e os outros 7 correspondem à paixão obsessiva, sendo os respondentes instruídos a manifestar o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas, numa escala de resposta de 7 pontos (em que 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente). Note-se que, para a presente investigação, o foco recaiu somente nos itens da paixão harmoniosa pelo trabalho – do líder ($\alpha = .84$) e do liderado ($\alpha = .85$). Um item exemplo é “O meu trabalho permite-me viver experiências memoráveis” (Anexo C).

Qualidade da Relação Líder-Membro (LMX) (variável mediadora 1). Para avaliar a qualidade das relações de troca entre as díades líder-subordinado, recorreu-se à versão traduzida e validada para a população portuguesa da escala *Leader-Member Exchange* (Scandura & Graen, 1984), desenvolvida por Curral e colegas (2010). A escala é composta por sete itens e apresenta uma escala de resposta variável de 5 pontos, em que quanto mais alto for o valor, melhor será a qualidade da relação. Solicitou-se aos colaboradores que refletissem acerca da relação estabelecida com a sua chefia direta e que respondessem em concordância com a escala de resposta para cada afirmação. Segue-se um item exemplo: “Como caracterizaria a sua relação de trabalho com a sua chefia?” (Anexo D). O grau de consistência interna foi também aferido, revelando-se elevado ($\alpha = .93$).

Performance Individual (variável critério). A *performance* individual foi avaliada através da *The Role-Based Performance Scale* (RBPS; Welbourne et al., 1998), traduzida para português por Oliveira (2015). Esta é uma escala multidimensional composta por cinco dimensões – trabalho, carreira, inovação, equipa e organização – que visam mensurar o presente construto. Ainda que o instrumento apresente as dimensões mencionadas, no presente estudo foram apenas utilizados os itens referentes à dimensão do trabalho (i.e., análise do desempenho de tarefas especificamente relacionadas com a própria descrição do trabalho). O líder foi instruído a avaliar o desempenho individual de cada colaborador, relativamente a quatro critérios específicos da dimensão do trabalho (quantidade do trabalho, qualidade do trabalho, exatidão/rigor do trabalho e serviço prestado no atendimento ao cliente interno/externo; Anexo E). Esta escala inclui, portanto, quatro itens e a sua escala de resposta é de 5 pontos (em que 1 = necessita de significativas melhorias e 5 = excelente). Procedeu-se à construção de uma

variável compósita (aferida pelas médias de resposta dos itens), contando esta com uma consistência interna elevada ($\alpha = .90$).

Variáveis Sociodemográficas. Foram incluídas variáveis sociodemográficas em ambos os questionários, dos líderes e dos liderados (e.g., idade, gênero, situação contratual, último nível de escolaridade completo), com o objetivo de melhor caracterizar a amostra que integra o estudo. No questionário dos liderados questionou-se, ainda, a antiguidade da relação da díade e a frequência de interação com a chefia direta, para que se obtivessem informações mais fidedignas. Por fim, apurou-se o tipo de entidade/propriedade das organizações, bem como, o setor de atividade em que se inserem (Anexos F e G).

Capítulo III – Resultados

No presente capítulo serão descritos os resultados estatísticos obtidos com a análise dos dados recolhidos com a aplicação dos questionários às díades líder-subordinado. A análise dos dados foi realizada com recurso à versão 28 do *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Para efeitos descritivos, procedeu-se ao cálculo das estatísticas descritivas das variáveis em estudo e dos respetivos coeficientes de correlação. Ademais, para testar as hipóteses do modelo de mediação inicialmente formuladas, recorreu-se à quarta versão da extensão *Process Macro* (Hayes, 2021).

Os dados foram reportados com um intervalo de confiança (IC) de 95%, sendo os efeitos significativos suportados pela ausência de 0 no IC (Hayes, 2021).

3.1. Estatística Descritiva e Correlações entre Variáveis

De acordo com a informação do Quadro 3.1, é possível verificar que, em média, os líderes avaliam a sua paixão harmoniosa pelo trabalho como elevada, dado que os valores se encontram acima do ponto médio da escala de resposta ($M= 5.78$; $DP= 0.73$), que varia entre 1 e 7. Em congruência, os valores da paixão harmoniosa pelo trabalho, agora dos liderados, encontram-se na metade mais elevada da escala ($M= 5.43$; $DP= 0.93$). Relativamente à escala da qualidade da relação líder-membro ($M= 3.95$; $DP= 0.76$) e à escala da *performance* individual ($M= 3.94$; $DP= 0.87$), ambas com uma escala de resposta que varia entre 1 e 5, o mesmo é identificável. De facto, os valores apresentados estão acima do valor médio da escala de resposta. Assim, em geral, os participantes avaliam de forma muito positiva os parâmetros do presente estudo.

Com a finalidade de conferir se as respostas obtidas se encontram significativamente distintas do ponto médio da escala de resposta, realizou-se uma análise complementar, por via do *one sample t-test*. Desta forma, verificou-se que, tanto a paixão harmoniosa do líder ($p < .001$, 95% *BootIC* = 5.65, 5.91) como a paixão harmoniosa do liderado ($p < .001$, 95% *BootIC* = 5.26, 5.60), encontram-se na metade mais elevada da escala, entre o ponto cinco e o ponto seis. Por outro lado, a qualidade da relação líder-membro ($p < .001$, 95% *BootIC* = 3.82, 4.09) e a *performance* individual ($p < .001$, 95% *BootIC* = 3.79, 4.10) situam-se entre o ponto três e o ponto quatro.

Com o objetivo de analisar as correlações entre as diferentes variáveis – de interesse e sociodemográficas dos liderados –, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman* (*rho de Spearman*) visto ser a análise mais indicada quando existem variáveis de natureza nominal ou

ordinal no estudo (e.g., género). Este coeficiente permite-nos tirar conclusões acerca da direção e intensidade da relação, bem como, verificar se esta é, ou não, estatisticamente significativa (Maroco, 2007). Olhando novamente para o Quadro 3.1, afere-se que todas as variáveis do modelo de investigação formulado se encontram significativamente e positivamente correlacionadas entre si.

A paixão harmoniosa do líder pelo trabalho revelou uma correlação positiva com a qualidade da relação da díade ($\rho = .31, p < .01$), com a paixão harmoniosa do liderado ($\rho = .35, p < .01$) e com a *performance* individual ($\rho = .20, p < .05$). Isto significa que maiores níveis de paixão harmoniosa do líder estão associados a maiores níveis de qualidade da relação líder-subordinado, de paixão harmoniosa do liderado e, também, de *performance* individual. No que diz respeito à qualidade da relação líder-membro, esta encontra-se significativamente correlacionada com a paixão harmoniosa do liderado ($\rho = .53, p < .01$) e com a *performance* individual ($\rho = .46, p < .01$). Tal sugere que uma maior qualidade da relação na díade está associada a níveis mais elevados de paixão harmoniosa do liderado e de *performance* individual. Quanto à correlação entre a paixão harmoniosa do liderado e a *performance* individual ($\rho = .46, p < .01$), conclui-se que é uma relação positiva na medida em que, quando os níveis de paixão do liderado aumentam, a *performance* apresenta, concomitantemente, valores mais elevados.

Por fim, recorreu-se à análise das correlações entre a variável critério e as variáveis de caracterização dos liderados, com o intuito de averiguar se existia a necessidade de controlar alguma destas últimas – como covariadas –, na testagem do modelo de investigação. Como é visível, nenhuma variável se encontra significativamente correlacionada com a *performance* individual (a não ser as restantes variáveis principais do modelo), pelo que não entrarão como covariadas no modelo nem serão consideradas em análises futuras. Quer isto dizer que, à partida, os efeitos observáveis na variável critério nada terão a ver com outro tipo de fatores condicionantes.

Quadro 3.1 - *Médias, Desvios-Padrão, Correlações de Spearman entre Variáveis e Consistências Internas*

| | <i>M</i> | <i>DP</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>8</i> | <i>9</i> | <i>10</i> | <i>11</i> |
|--|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| 1. Idade | 40.11 | 11.16 | | | | | | | | | | | |
| 2. Antiguidade na organização | 11.60 | 12.19 | .72** | | | | | | | | | | |
| 3. Género | - | - | -.20* | -.31** | | | | | | | | | |
| 4. Escolaridade | 2.62 | 1.15 | -.23* | -.16 | .32** | | | | | | | | |
| 5. Situação contratual | - | - | -.59** | -.76** | .20* | .12 | | | | | | | |
| 6. Antiguidade na díade | 2.66 | 4.12 | .12 | .27** | -.34** | -.44** | -.27** | | | | | | |
| 7. Frequência de interação da díade | 1.11 | 0.39 | -.07 | -.18* | .16 | -.01 | .09 | -.16 | | | | | |
| 8. Paixão Harmoniosa do Líder | 5.78 | 0.73 | -.22* | -.16 | .05 | .04 | .09 | -.07 | .08 | (.84) | | | |
| 9. Qualidade da Relação | 3.95 | 0.76 | -.17 | -.26** | .23* | .10 | .12 | .07 | -.05 | .31** | (.93) | | |
| 10. Paixão Harmoniosa do Liderado | 5.43 | 0.93 | .00 | -.10 | .11 | -.01 | -.09 | -.02 | -.02 | .35** | .53** | (.85) | |
| 11. Performance Individual | 3.94 | 0.87 | -.01 | -.07 | .18 | .04 | -.09 | .12 | -.13 | .20* | .46** | .46** | (.90) |

Notas: N=122. Género: 0= Masculino, 1=Feminino. Situação contratual: 0= Efetivos, 1= Não efetivos. Coeficientes de consistência interna estão reportados entre parêntesis. * $p < .05$, ** $p < .01$ (*teste bi-caudal*).

3.2. Teste do Modelo de Investigação

Primeiramente, e com o intuito de testar as hipóteses previamente apresentadas, recorreu-se à verificação dos pressupostos da normalidade dos erros, da homocedasticidade dos erros e da ausência de multicolinearidade entre as variáveis (e.g., qualidade da relação – tolerância $\geq .66$, VIF ≤ 1.51 ; paixão harmoniosa do trabalhador – tolerância $\geq .64$, VIF ≤ 1.57). Uma vez que os pressupostos foram averiguados, foi possível avançar para a testagem do modelo de regressão linear.

Para o efeito, recorreu-se ao modelo 6 da *Process Macro* (Hayes, 2021), visto ser o modelo recomendado para mediações sequenciais, como é o caso da presente investigação. Foram analisados os efeitos total, diretos e, também, os três efeitos indiretos com as variáveis mediadoras. Importa lembrar que não foram incluídas covariadas no estudo, pois mediante as correlações já apresentadas, nenhuma das variáveis sociodemográficas se encontrou significativamente correlacionada com a variável critério (leia-se, *performance* individual). Os resultados apurados podem ser observados no Quadro 3.2.

Relativamente à primeira hipótese formulada (H1), na qual se propõe que a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho se relaciona de forma positiva com a *performance* individual, verifica-se que esta é efetivamente suportada, dado que o efeito total da paixão harmoniosa do líder na *performance* individual é positivo e significativo ($B = 0.22$, 95%BootIC = 0.01, 0.43). Quer isto dizer que, quanto maior é a paixão harmoniosa do líder pelo seu trabalho, maior é a *performance* dos subordinados nas tarefas organizacionais.

Quanto à segunda hipótese (H2), referente ao efeito mediador da qualidade da relação líder-membro na relação entre a paixão harmoniosa do líder e a *performance* individual, apurou-se que a paixão harmoniosa do líder prediz positiva e significativamente a qualidade da relação líder-membro ($B = 0.28$, 95%BootIC = 0.09, 0.46). Isto é, quanto maior a paixão harmoniosa do líder, melhor é a qualidade da díade. Para além disso, a qualidade da relação na díade revelou contribuir positiva e significativamente para a explicação da *performance* individual ($B = 0.42$, 95%BootIC = 0.21, 0.63). Seguindo a mesma linha de pensamento, o efeito indireto da qualidade da relação líder-membro na relação entre a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho e a *performance* individual mostra-se positivo e significativo ($B = 0.12$, 95%BootIC = 0.03, 0.25), indicando que a paixão harmoniosa do líder influencia indiretamente a *performance* individual, por via da qualidade da relação, corroborando então a H2.

No que concerne à terceira hipótese (H3), que propõe que a paixão harmoniosa do liderado medeia a relação entre a paixão harmoniosa do líder e a *performance* individual,

também esta se verificou corroborada. O efeito da paixão harmoniosa do líder na paixão harmoniosa do liderado revela-se positivo e significativo ($B = 0.24$, $95\%BootIC = 0.04, 0.43$), o que significa que tende a ocorrer uma transferência da paixão, do líder para o subordinado. Por sua vez, e em consonância com os resultados até então referenciados, o efeito da paixão harmoniosa do liderado na *performance* individual encontra-se positivo e significativo ($B = 0.26$, $95\%BootIC = 0.09, 0.43$). No mesmo sentido, o efeito indireto relativo ao papel mediador da paixão harmoniosa do liderado na relação entre a paixão harmoniosa do líder e a *performance* individual é positivo e significativo ($B = 0.06$, $95\%BootIC = 0.00, 0.16$), o que indica que a paixão harmoniosa do líder influencia indiretamente a *performance* individual, por via da paixão harmoniosa do liderado.

Para finalizar, relativamente ao terceiro efeito indireto, sobre o efeito sequencial da qualidade da relação da díade e da paixão harmoniosa do liderado na relação entre a paixão harmoniosa do líder e a *performance* individual, conclui-se que este é positivo e significativo ($B = 0.05$, $95\%BootIC = 0.01, 0.11$). Apura-se, portanto, que a quarta hipótese (H4) é corroborada, ou seja, a relação entre a paixão harmoniosa do líder e a *performance* individual é mediada, de forma combinada e sequencial, pela qualidade da relação da díade e pela paixão harmoniosa do liderado. Tal indica que a paixão harmoniosa do líder contribui para reforçar a qualidade da relação entre líder e subordinado, a qual aumenta a paixão harmoniosa do liderado que, por consequência, melhora o nível de *performance* nas tarefas organizacionais (Figura 3.1). Considerando que o efeito da paixão harmoniosa do líder na *performance* individual deixa de ser significativo aquando da presença das duas mediadoras sequenciais ($B = -0.01$, $95\%BootIC = -0.19, 0.18$), estamos perante uma mediação completa. O modelo estatístico obtido é significativo ($F(3,118) = 19.55$, $p < .001$) e explica 33% da variação da *performance* individual ($R^2 = .33$).

Quadro 3.2 - *Teste do Modelo de Investigação*

| | Qualidade da Relação | | Paixão Harmoniosa do Liderado | | Performance Individual | |
|--|-----------------------------|------------------|-------------------------------|------------------|-------------------------------|------------------|
| | <i>B</i> | <i>LLCI;ULCI</i> | <i>B</i> | <i>LLCI;ULCI</i> | <i>B</i> | <i>LLCI;ULCI</i> |
| <i>Efeito Total</i> | | | | | | |
| Constante | | | | | 2.68*** | 1.45; 3.91 |
| Paixão Harmoniosa do Líder | | | | | 0.22* | 0.01; 0.43 |
| <i>Efeito Direto</i> | | | | | | |
| Constante | 2.36*** | 1.30; 3.42 | 1.53* | 0.37; 2.68 | 0.89 | -0.25; 2.03 |
| Paixão Harmoniosa do Líder | 0.28** | 0.09; 0.46 | 0.24* | 0.04; 0.43 | -0.01 | -0.19; 0.18 |
| Qualidade da Relação | - | - | 0.64*** | 0.46; 0.83 | 0.42*** | 0.21; 0.63 |
| Paixão Harmoniosa do Liderado | - | - | - | - | 0.26** | 0.09; 0.43 |
| | $R^2 = 0.07$ | | $R^2 = 0.36$ | | $R^2 = 0.33$ | |
| | F (1,120) = 9.07, $p < .01$ | | F (2,119) = 33.94, $p < .001$ | | F (3,118) = 19.55, $p < .001$ | |
| <i>Efeitos Indiretos</i> | | | | | | |
| Paixão Harmoniosa do Líder -> Qualidade da Relação -> Performance Individual | | | | | 0.12, 95%BootIC = 0.03, 0.25 | |
| Paixão Harmoniosa do Líder -> Paixão Harmoniosa do Liderado -> Performance Individual | | | | | 0.06, 95%BootIC = 0.00, 0.16 | |
| Paixão Harmoniosa do Líder -> Qualidade da Relação -> Paixão Harmoniosa do Liderado ->Performance Individual | | | | | 0.05, 95%BootIC = 0.01, 0.11 | |

Notas: N=122. Reportados coeficientes não *standardizados*. 5000 amostras *bootstrap*. LLCI= Limite Inferior do Intervalo de Confiança; ULCI= Limite Superior do Intervalo de Confiança. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

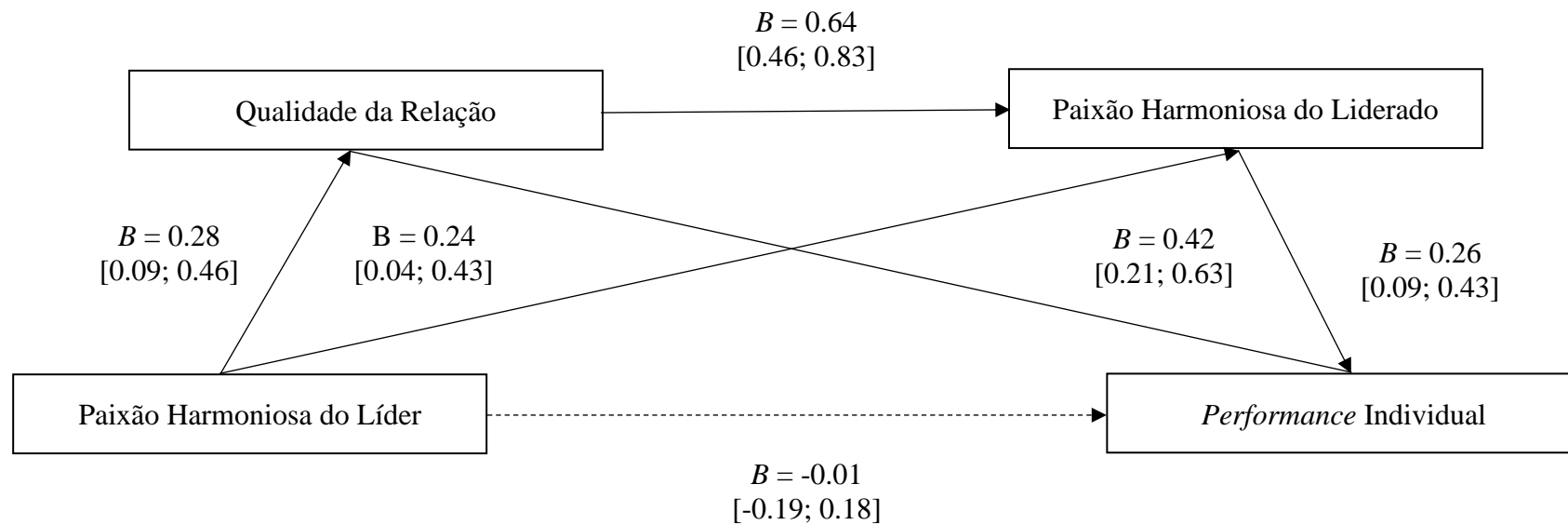


Figura 3.1 *Modelo de Investigação Suportado pelos Resultados*

Capítulo IV – Discussão e Conclusão

A presente dissertação teve como foco a temática da paixão harmoniosa pelo trabalho, procurando contribuir para a compreensão dos efeitos da paixão do líder na *performance* individual dos trabalhadores. Mais concretamente, o objetivo passou por averiguar se a paixão harmoniosa do líder se relaciona de forma positiva com a *performance* do liderado, quer por intermédio da qualidade da relação líder-membro, quer pela paixão do próprio liderado. A fundamentação das quatro hipóteses de estudo foi garantida pela revisão de literatura elaborada, que se debruçou no efeito principal da variável preditora com a variável critério, e nos três efeitos indiretos (i.e., na intervenção de cada mediadora na relação principal, quer de forma individual quer também em simultâneo, como mediação sequencial).

Relativamente à primeira hipótese, que previa uma relação positiva entre a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho e a *performance* individual do liderado, verifica-se que esta foi suportada através dos resultados obtidos. Assim, é expectável que trabalhadores cujos líderes apresentam níveis mais elevados de paixão harmoniosa, revelem um desempenho mais elevado nas tarefas organizacionais. Estes resultados estão em consonância com estudos previamente realizados (Abdelwahed et al., 2022; Yozgat & Ugur, 2016) referentes à paixão de líderes num contexto específico empreendedor. Líderes harmoniosamente apaixonados pelo trabalho são mais positivos, apreciam genuinamente aquilo que fazem, comunicam mais com os seus seguidores, exteriorizam a sua paixão e compromisso e, portanto, têm a capacidade de energizar aqueles que os rodeiam (Ho & Astakhova, 2018; Li et al., 2017; Vallerand et al., 2003; Yozgat & Ugur, 2016). Consequentemente, os liderados percecionam este investimento dos seus líderes na atividade laboral e reconhecem o valor da sua própria contribuição, o que acaba por motivar os seus esforços e comportamentos de trabalho, refletindo-se em níveis mais elevados de *performance* individual (Vallerand et al., 2007; Yozgat & Ugur, 2016).

Quanto à segunda hipótese, que propunha que a qualidade da relação líder-membro medeia a relação entre a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho e a *performance* individual do liderado, os resultados confirmaram efetivamente uma mediação completa, uma vez que o efeito indireto é significativo, mas o efeito direto não o é. Isto indica que a qualidade da diáde medeia totalmente a relação entre a paixão harmoniosa do líder e a *performance* do trabalhador. Indivíduos que nutrem paixão harmoniosa pelo trabalho desenvolvem relações interpessoais mais eficazes, visto que se envolvem na atividade passional de forma mais flexível e autónoma. Este tipo de envolvimento permite que os indivíduos se foquem plenamente nas suas dinâmicas relacionais, comprometendo-se e investindo o tempo e energia necessários para sustentar e

melhorar a qualidade da relação (Jowett et al., 2013; Philippe et al., 2010). Líderes apaixonados apresentam uma maior facilidade em conectar-se com os seus seguidores, providenciando um clima de segurança e cooperação no meio organizacional (Butt et al., 2019). Quando existe esta perceção de apoio e confiança vindas da chefia, ou seja, quando a relação da díade é de elevada qualidade, os subordinados não só ficam mais motivados, como têm acesso a mais recursos e oportunidades de crescimento, sendo então provável que alcancem melhores resultados em termos de desempenho de tarefa (Byun et al., 2017; Chan & Mak, 2012; Dulebohn et al., 2012; Hasib et al., 2020).

A terceira hipótese dizia respeito ao papel mediador da paixão harmoniosa do liderado pelo trabalho na relação entre a paixão harmoniosa do líder e a *performance* individual do liderado. Tal como nas hipóteses anteriores, os resultados foram corroborados. Tratando-se, mais uma vez, de uma mediação completa, conclui-se que a paixão harmoniosa do trabalhador medeia totalmente a relação principal do presente estudo. A literatura recente tem demonstrado, de forma consistente, que a paixão do líder atua como uma fonte de paixão para os liderados (Butt et al., 2019; Ho & Astakhova, 2020; Li et al., 2017; Weng et al., 2022), apontando para a existência de processos de contágio na díade. Os líderes influenciam os autoconceitos e identidades daqueles que lideram e, neste sentido, moldam até que ponto é que o trabalho se torna uma parte da identidade dos trabalhadores que, como já mencionado, corresponde a um elemento fundamental da paixão pelo trabalho (Ho & Astakhova, 2020; Lord et al., 1999). Assim, líderes apaixonados pelo trabalho entusiasmam-se a expor a sua paixão com as pessoas com quem interagem (Cordon, 2008) e revigoram essa paixão nas mesmas (Weng et al., 2022). Por sua vez, indivíduos que experienciam paixão harmoniosa, pelo facto da internalização da atividade na identidade ser voluntária, ficam totalmente imersos no ambiente laboral e nas tarefas que têm de desempenhar, levando a estados cognitivos mais positivos (e.g., concentração e absorção cognitiva) e impactando os níveis de *performance* (Ho et al., 2011; Vallerand & Houliort, 2019). A paixão harmoniosa produz motivação, vitalidade, empenho e compromisso, sendo crucial para o desempenho dos trabalhadores e, consequentemente, para o sucesso organizacional (Vallerand & Houliort, 2019).

Por último, a quarta hipótese, que propunha que a relação entre a paixão harmoniosa do líder pelo trabalho e a *performance* individual do liderado é mediada de forma combinada e sequencial pela qualidade da relação líder-membro e pela paixão harmoniosa do liderado pelo trabalho, foi igualmente suportada pelos resultados obtidos. Quer isto dizer que, é esperado que líderes que nutrem paixão harmoniosa promovam uma melhor qualidade da relação com os seus liderados, o que por sua vez contribui para que estes desenvolvam também eles paixão

harmoniosa e, subsequentemente, atinjam níveis mais elevados de desempenho. A paixão harmoniosa do líder está associada a experiências e interações mais positivas no trabalho (Vallerand et al., 2003) e uma alta qualidade da relação líder-subordinado assume-se como um caminho de desenvolvimento da paixão. Isto porque providencia um clima positivo, de apoio, respeito e novos desafios, saciando necessidades psicológicas básicas importantes para que os indivíduos comecem a apreciar o seu trabalho harmoniosamente e a internalizá-lo de forma adaptativa na identidade (Ho et al., 2018; Jungert et al., 2013; Vallerand & Verner-Filion, 2013). Tanto uma boa qualidade da relação da díade, como a paixão harmoniosa do liderado, são fatores de destaque que potenciam *outcomes* organizacionais positivos, nomeadamente, a *performance*. Indivíduos que mantêm uma boa relação com a chefia pertencem ao *in-group*, ocupando um lugar privilegiado e com benefícios, o que leva a que se sintam frequentemente na obrigação de retribuir o tratamento do líder, aumentando os seus esforços nas tarefas solicitadas (Martin et al., 2016). Quando a paixão entra nesta equação, é ainda mais provável que o desempenho aumente, por ser um construto entendido como motivacional e uma fonte de combustível que energiza os indivíduos (Vallerand et al., 2007).

O capital humano tem vindo a assumir-se um fator substancial para o sucesso organizacional. A verdade é que, numa sociedade em constante mudança, decorrente da globalização e do avanço dos sistemas de informação, é essencial que a força de trabalho acompanhe as novas exigências e que responda eficazmente às mudanças que tomam lugar no seu local de trabalho (Pasban & Nojede, 2016). Não é já suficiente que uma empresa seja eficaz na venda dos seus serviços e produtos, ou que se conforme com a reputação antiga, mas sim, que tenha a capacidade de atrair e reter pessoas motivadas (Lievens & Chapman, 2018). Os líderes são considerados os motores do sucesso organizacional, sendo as suas interações importantíssimas para que os seguidores apreciem o seu trabalho e para que as equipas atinjam os objetivos definidos em termos de desempenho (Duarte et al., 2021).

Líderes harmoniosamente apaixonados pelo seu trabalho, por experienciarem emoções mais positivas e pelo tipo de interação que estabelecem, melhoram as suas dinâmicas relacionais com os seguidores, fazendo com que os mesmos comecem também a valorizar e apreciar o seu trabalho e, eventualmente, a internalizá-lo de forma harmoniosa na identidade, o que por sua vez impacta os níveis de desempenho.

A paixão harmoniosa do líder e do liderado revela-se, evidentemente, uma vantagem estratégica para as organizações. Porém, é importante não descurar as questões éticas que podem estar subjacentes a estas questões. A título de exemplo, é possível que existam líderes apaixonados pelo seu trabalho, com liderados também apaixonados e produtivos, mas isso não

trazer resultados positivos para a comunidade, em termos éticos. Assim, apesar desta dissertação abordar o tema de uma perspectiva positiva, salientando as vantagens de uma “liderança apaixonada”, é imprescindível que estes aspetos sejam tomados em consideração na interpretação dos resultados. A literatura é consensual no que concerne aos benefícios de lideranças positivas (e.g., liderança ética; Stouten et al., 2012; Ribeiro et al., 2018) pelo que, para além dos líderes serem apaixonados pelo que fazem, devem praticar um tipo de liderança íntegro, moral e responsável, não só em prol do desenvolvimento da organização, mas também, da envolvente.

4.1. Implicações Teóricas e Práticas

Ao nível teórico, esta dissertação vem contribuir para um aprofundamento das variáveis do modelo formulado: a paixão harmoniosa do líder e do liderado, a qualidade da relação líder-membro e a *performance* individual. Relativamente às relações entre as variáveis, os resultados vão, na sua totalidade, ao encontro da literatura existente e das indicações apontadas empiricamente. Ainda que algumas destas relações já tenham sido exploradas, não foi encontrado nenhum estudo que conjugasse todas as variáveis num único modelo. Ademais, até à data, os estudos existentes que relacionam a paixão de líderes com a *performance* dos liderados, são referentes à paixão empreendedora. À semelhança do que foi feito na investigação de Li e colaboradores (2017), esta dissertação ampliou o estudo da paixão específica empreendedora para a paixão de líderes em contexto geral de trabalho, mostrando-se pioneira no apuramento desta relação e fornecendo suporte empírico, neste sentido. Por outro lado, são ainda poucos os estudos que se focam na transferência da paixão, do líder para o liderado, sendo esta linha de investigação bastante recente no tema da paixão pelo trabalho. Neste sentido, e por este processo de transferência da paixão carecer de investigação complementar sobre os mecanismos explicativos subjacentes, a presente dissertação vem preencher esta lacuna, sugerindo a qualidade da relação líder-membro como potencial mediadora da relação entre a paixão harmoniosa do líder e a paixão harmoniosa do trabalhador.

Este estudo vem, então, responder às recomendações feitas por Weng et al. (2022), expandindo o conhecimento acerca de como os líderes podem cultivar a paixão harmoniosa pelo trabalho nos seus trabalhadores, no caso, através do desenvolvimento de relações interpessoais de alta qualidade. Os resultados permitem concluir que o caminho para o sucesso organizacional começa precisamente com a presença de líderes apaixonados pelo trabalho nas organizações, capazes de energizar os seus trabalhadores e, em última instância, impulsionando melhores níveis de desempenho nos mesmos. Adicionalmente, os resultados desta investigação

foram obtidos com a utilização de uma metodologia empírica rigorosa, que incluiu a recolha de dados através de um método de dupla fonte, o que reduz significativamente o risco de enviesamento do método comum.

Em termos de implicações práticas, este estudo destaca as vantagens de uma “liderança apaixonada” nas organizações. Líderes com esta característica saliente predizem não só resultados de interesse para a organização (i.e., maior *performance* dos trabalhadores), como também para os próprios elementos da organização (i.e., alta qualidade de relacionamento na díade e valorização do trabalho). A premissa central recai, portanto, na ideia de que líderes apaixonados podem, de facto, fomentar um desempenho elevado e sustentado, ao mesmo tempo que motivam as pessoas que lideram.

Tendo isto em mente, as organizações, aquando dos seus processos de recrutamento e seleção para cargos de chefia, deverão selecionar indivíduos que, para além das habilidades técnicas, possuam também esta componente da paixão harmoniosa pelo trabalho. Na medida em que os líderes apaixonados têm a capacidade de fomentar a paixão nos seus seguidores, através da (boa) qualidade da relação, os profissionais de recursos humanos deverão implementar intervenções comportamentais eficazes, como programas de formação ou de *coaching*, que visam aumentar as competências interpessoais dos líderes, bem como, a consciencialização do impacto que têm nas emoções e comportamentos dos trabalhadores. Desta forma, as interações da díade tornar-se-ão mais significativas e estimulantes, permanecendo um clima de confiança, respeito, comunicação e colaboração no local de trabalho. No fundo, um ambiente propício à paixão harmoniosa e ao bom desempenho profissional dos membros das equipas. Outro curso de ação viável passa por treinar as chefias para se tornarem apoiantes da autonomia dos seus colaboradores, incentivando-os a tomar iniciativa e a envolverem-se na atividade, cultivando o tipo de paixão mais adaptativa: a paixão harmoniosa. Fornecer *feedback* construtivo poderá também originar a perceção de que o trabalho é mais interessante, levando a uma maior apreciação e valorização do mesmo. Por fim, poderá ser relevante construir inquéritos para os trabalhadores que incluam medidas de qualidade de relação líder-membro, com o intuito de apurar as díades que apresentam uma qualidade de relação mais baixa. Com esta informação, a gestão poderá trabalhar estas questões, nomeadamente, com dinâmicas de *teambuilding*, facilitando a transferência da paixão harmoniosa, do líder para o liderado.

Assim, esta dissertação ajuda a compreender de que forma é que as organizações podem melhorar os seus resultados e de que modo os trabalhadores podem beneficiar da interação com líderes apaixonados pelo seu trabalho. No panorama atual, cabe aos líderes instaurar a mudança,

promover um clima de trabalho positivo e contagiar os seguidores com paixão, em prol do sucesso coletivo e organizacional.

4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Não descurando o interesse dos resultados obtidos, a verdade é que a presente investigação não está isenta de limitações e, portanto, deverá ser analisada de forma crítica e cuidada. Com base nestas limitações, e nos resultados desta dissertação, serão apresentadas recomendações de linhas de investigação, onde poderá ser relevante investir futuramente.

Primeiramente, sendo um estudo de natureza correlacional, não permite estabelecer relações de causalidade, tendo em conta que a direção entre as variáveis em causa poderá ser reversível. Por exemplo, ainda que tenhamos concluído que a qualidade da relação da díade influencia a paixão harmoniosa do liderado, também faz sentido que a paixão harmoniosa do liderado influencie a qualidade da relação da díade. Assim, apenas é possível apurar se a relação entre as variáveis existe. Em investigações futuras, com o intuito de atenuar esta limitação, poderá fazer sentido recorrer a um *design* longitudinal ou experimental.

Uma outra limitação deve-se à utilização de uma amostra de conveniência, o que significa que as generalizações dos resultados podem não fazer sentido em todos os contextos e populações. A maioria dos respondentes desempenham funções em organizações do setor terciário (92.6%) e possuem um contrato de efetividade (64.8%), o que podem ser ambos fatores que exercem alguma influência nas dinâmicas relacionais que se estabelecem, no desenvolvimento da paixão pelo trabalho e até no próprio desempenho dos trabalhadores. Seria benéfico compreender se os resultados se reproduziriam numa amostra mais heterogénea, com indivíduos de outros contextos, países, setores de negócio e com outras especificidades. A revisão sistemática de Astakhova e colegas (2022) aponta precisamente para a falta de investigação da paixão pelo trabalho noutras culturas e para a necessidade de esclarecer estas eventuais diferenças (e semelhanças) culturais.

Ademais, e ainda que muitas das recomendações de Podsakoff et al. (2003) tenham sido tomadas em consideração na presente investigação, não se pode descartar por completo a hipótese de existir enviesamento do método comum. De facto, este risco foi minimizado através da recolha de dados por via de várias fontes (questionários ao líder e liderado), pelo recurso a medidas com diferentes âncoras e escalas de resposta e pela utilização de uma linguagem simples e concisa nos questionários. Não obstante, os dados foram recolhidos num único momento no tempo, pelo que estudos futuros deverão proceder a um método de recolha em

diferentes fases temporais, averiguando a consistência dos dados obtidos. Note-se ainda que, trabalhadores que percebem a sua paixão pelo trabalho de forma positiva, no seguimento disto, poderão ter tendência para avaliar a sua relação com a sua chefia também como mais positiva (e o mesmo acontece na negativa), o que constitui outro enviesamento do método comum, este mais difícil de controlar. A inclusão de uma variável marcadora, teoricamente distinta dos construtos mensurados, poderia ser uma alternativa de reduzir, ainda mais, esta probabilidade de viés.

A recolha de dados efetivou-se por via presencial e por questões de praticidade, cada líder ficou encarregue de distribuir os questionários aos seus colaboradores, quando assim fosse possível. Embora tenha sido fornecido um envelope que visava garantir o anonimato, como recomendado (Podsakoff et al., 2003), o facto de haver este contacto mínimo com a chefia, na distribuição e recolha, pode ter condicionado as respostas. Por outro lado, o ambiente não foi controlado, sendo que cada respondente preencheu o questionário em condições distintas.

Os parágrafos que se seguem destinam-se agora à reflexão de estudos interessantes de desenvolver no futuro. A investigação que explora a paixão pelo trabalho do líder, em concreto, é ainda escassa, sendo os estudos existentes mais focados na paixão do trabalhador e na forma como esta se relaciona com outras variáveis organizacionais. Neste sentido, a literatura carece de um aprofundamento teórico e prático relativamente à paixão dos líderes. Seria vantajoso, então, perceber se a paixão pelo trabalho destes intervenientes com um poder social mais elevado se desenvolve exatamente da mesma forma que a dos liderados ou se, por exemplo, a paixão obsessiva tende a prevalecer em líderes, comparativamente à paixão harmoniosa. Seguindo esta linha de raciocínio, seria pertinente atender ao modelo Dual da Paixão (Vallerand et al., 2003) e incluir na equação, concomitantemente, a paixão obsessiva, procurando compreender o impacto que este tipo de paixão exerce no presente modelo. Já que concluímos que a paixão harmoniosa pelo trabalho é transmitida do líder para o trabalhador, por mediação da qualidade da relação da díade líder-subordinado, será que este processo continua a ocorrer quando estamos perante paixões obsessivas, onde o envolvimento na tarefa é mais rígido e por força de pressões internas?

Tendo em conta que existem evidências de que o mecanismo de transferência que ocorre na díade é mútuo, ou seja, o líder influencia a paixão do liderado, mas o liderado também influencia a paixão do seu líder (Butt et al., 2019), outra sugestão passa por apurar se a paixão do trabalhador está associada à paixão do líder, por via da LMX, o que por sua vez, leva a uma melhor *performance* do líder. No fundo, com base no modelo desta dissertação, seria curioso trocar as variáveis e verificar a ocorrência destas relações de cariz interpessoal. Adicionalmente,

sendo a *performance* individual um construto multidimensional, poderá fazer sentido avaliar esta variável por meio das outras dimensões apresentadas e analisar, mais especificamente, de que forma é que as relações estudadas se correlacionam com as várias componentes do desempenho de trabalho. Por constrangimentos de tempo e de espaço, apenas foi possível apontar o foco para a *performance* de tarefa.

Devido às similaridades existentes entre o construto da paixão pelo trabalho e a motivação, revelar-se-ia de extrema importância recolher dados qualitativos, através de entrevistas ou grupos focais, onde se colocariam questões aos participantes com o objetivo de perceber o que é para eles a paixão pelo trabalho e de que forma é que este conceito se distancia da motivação. Este esclarecimento seria útil para complementar e clarificar os resultados obtidos. Outra recomendação para enriquecer a literatura consiste em explorar como é que a paixão se patenteia nas várias fases do desenvolvimento humano que, como é do conhecimento geral, vai requerendo diferentes necessidades.

Ademais, a paixão do líder pode apresentar algumas semelhanças com lideranças positivas e, portanto, no futuro sugere-se a inclusão de uma medida de controlo de liderança transformacional ou autêntica, para verificar se a paixão influencia além do efeito dessa variável. Por último, e tendo em conta o cenário atual, em que as questões do teletrabalho estão cada vez mais presentes por conta da pandemia que atravessámos, seria interessante investigar se a paixão também é contagiante em regime remoto, onde o contacto com o líder assume outro tipo de particularidades e condicionantes.

4.3. Considerações Finais

Em jeito de conclusão, a presente dissertação traz contributos importantes para a investigação no ramo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, ao explorar de que forma é que se pode potenciar a paixão pelo trabalho nos indivíduos e os benefícios que advêm de uma liderança que aprecia e valoriza profundamente o seu trabalho. O contexto laboral, sendo um domínio tão proeminente e mutável, pressupõe que, qualquer que seja o alvo de investimento, as pessoas ou o ambiente, a influência de um transcende para o outro. Neste sentido, ao colocarmos as pessoas que constituem uma organização no centro da investigação, compreendendo as dinâmicas interpessoais que ocorrem e os fatores que promovem resultados positivos em vastos níveis, estamos também a promover o crescimento económico e um desenvolvimento sustentável.

Os resultados deste estudo permitem concluir que a paixão harmoniosa do líder prediz positivamente a *performance* dos trabalhadores, por providenciar um clima de trabalho harmonioso e as condições necessárias para o desenvolvimento da paixão. Colaboradores

produtivos e eficazes, independentemente de serem líderes ou seguidores, formam equipas fortes quando estão em sincronia entre si. Quando as relações na díade são de alta qualidade, a percepção das necessidades do outro é maior, o ambiente mais favorável e o impacto mais positivo. Posto isto, para além da identificação e seleção de líderes apaixonados pelo trabalho, capazes de energizar aqueles que os rodeiam, torna-se essencial que as organizações coloquem o holofote nos seus recursos humanos, fomentando bons relacionamentos e assumindo práticas que tornem o trabalho mais significativo, desafiante e apelativo.

A literatura da paixão pelo trabalho é relativamente recente e tem vindo a crescer nos últimos anos com o avanço da psicologia positiva, no entanto, ainda há muito caminho por trilhar. Espera-se que esta dissertação contribua para o aprofundamento deste construto, ao remeter para uma perspetiva diádica da paixão (i.e., líder-seguidor), ainda muito pouco explorada, e que seja a base para futuras investigações neste âmbito. É esperado que as organizações reconheçam as vantagens de uma “liderança apaixonada”, tanto para os indivíduos, que apreciarão mais o seu trabalho e viverão experiências mais positivas, como para as próprias organizações, que contarão com talentos altamente produtivos e dedicados em garantir uma vantagem competitiva no mercado. Se as organizações são feitas de pessoas, então o sucesso advém de pessoas. Apaixonadas pela sua profissão e dispostas a ir mais além.

Referências

- Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2022). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia-Pacific Management Review*, 28(1), 60–68. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.03.001>
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarthi, P. R. (2011). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. *The Sage Handbook of Leadership*, 311–325. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.005>
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Astakhova, M. N., & Porter, G. (2015). Understanding the work passion–performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work. *Human Relations*, 68(8), 1315–1346. <https://doi.org/10.1177/0018726714555204>
- Astakhova, M., Cardon, M. S., Ho, V. T., & Kong, D. T. (2022). Passion for work passion research: Taming breadth and promoting depth. *Journal of Organizational Behavior*, 43(9), 1463–1474. <https://doi.org/10.1002/job.2663>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). Leader-member exchange (LMX) theory: An introduction and overview. *Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, 3–9. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2>
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader–member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 979–1003. <https://doi.org/10.1002/job.443>
- Birkeland, I. K. (2014). *Fire Walk with Me: Exploring the Role of Harmonious and Obsessive Passion in Well-being and Performance at Work* [Dissertação de mestrado não publicada]. Oslo: BI Norwegian Business School. Disponível em: <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/196422>

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp.71-98.
- Breu, A., & Yasserli, T. (2022). What drives passion? An empirical examination on the impact of personality trait interactions and job environments on work passion. *Current Psychology*, 42(17), 14350–14367. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02717-8>
- Burke, R. J., Astakhova, M. N., & Hang, H. (2015). Work passion through the lens of culture: harmonious work passion, obsessive work passion, and work outcomes in Russia and China. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 457-471. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9375-4>
- Butt, H. P., Tariq, H., Weng, Q., & Sohail, N. (2019). I see you in me, and me in you: the moderated mediation crossover model of work passion. *Personnel Review*, 48(5), 1209-1238. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2018-0176>
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. (2017). Leader Trust, Competence, LMX, and Member Performance: a moderated mediation framework. *Psychological Reports*, 120(6), 1137–1159. <https://doi.org/10.1177/0033294117716465>
- Cabrita, C., & Duarte, A. P. (2023). Passionately demanding: Work passion's role in the relationship between work demands and affective well-being at work. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053455>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel Selection in Organizations*, 3570, 35-70.
- Cardon, M. S. (2008). Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. *Human Resource Management Review*, 18(2), 77–86. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.04.001>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511-532. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633190>

- Chan, S. C. H., & Mak, W. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285–301. <https://doi.org/10.1007/s10490-011-9275-3>
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 16(4), 465-493. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-16-04-2013-B002>
- Chummar, S., Singh, P., & Ezzedeen, S. R. (2019). Exploring the differential impact of work passion on life satisfaction and job performance via the work-family interface. *Personnel Review*, 48(5), 1100-1119. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0033>
- Curral, L., Chambel, M.J., Castanheira, F., & Marques-Pinto, A. (2010). *Relatório sobre as relações dos trabalhadores com a organização para a empresa Matcerâmica*. Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Curran, T., Hill, A. P., Appleton, P. R., Vallerand, R. J., & Standage, M. (2015). The psychology of passion: A meta-analytical review of a decade of research on intrapersonal outcomes. *Motivation and Emotion*, 39(5), 631–655. <https://doi.org/10.1007/s11031-015-9503-0>
- Dansereau, F. Jr., & Graen, G. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13, 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Dauda, A., Maishanu, M. M., & Mawoli, M. A. (2013). Effect of Internal Service Quality on Employee Job Satisfaction: Evidence from Abubakar Gimba Library, IBB University, Lapai – Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 3(6), 88-96.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.430624>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>

- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335-349. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.898318>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2017). It's not me, it's not you, it's us! An empirical examination of relational attributions. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 711. <https://doi.org/10.1037/apl0000187>
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2002). Person-organization fit and work attitudes: the moderating role of leader-member exchange. *Academy of Management* (Vol. 2002, No. 1, pp. F1-F6). <https://doi.org/10.5465/apbpps.2002.7517561>
- Forest, J., Mageau, G., Crevier-Braud, L., Bergeron, E., Dubreuil, P., & Lavigne, G. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: test of an intervention program. *Human Relations*, 65(9), 1233-1252. <https://doi.org/10.1177/0018726711433134>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gibson, D. E. (2003). Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages. *Organization Science*, 14(5), 591-610. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.591.16767>
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 9, pp. 175-208). The Netherlands: JAI Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graso, M., & Probst, T. M. (2012). The Effect of Consideration of Future Consequences on Quality and Quantity Aspects of Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(6), 1335-1352. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00901.x>

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new Model Of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain And Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Hagel, J., Brown, J., Wooll, M., & Ranjan, A. (2017). If you love them, set them free. Deloitte University Press. Retirado de <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/talent/worker-passion-employee-behavior.html>
- Hasib, F. F., Eliyana, A., Arief, Z., & Pratiwi, A. A. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by leader-member exchange (LMX). *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11). <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.173>
- Hayes, A. F. (2021). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis* (3^a ed.). The Guilford Press.
- Ho, V. T., & Astakhova, M. N. (2018). Disentangling passion and engagement: An examination of how and when passionate employees become engaged ones. *Human Relations*, 71(7), 973-1000. <https://doi.org/10.1177/0018726717731505>
- Ho, V. T., & Astakhova, M. N. (2020). The passion bug: How and when do leaders inspire work passion?. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 424-444. <https://doi.org/10.1002/job.2443>
- Ho, V. T., & Pollack, J. M. (2014). Passion isn't always a good thing: Examining entrepreneurs' network centrality and financial performance with a dualistic model of passion. *Journal of Management Studies*, 51(3), 433-459. <https://doi.org/10.1111/joms.12062>
- Ho, V. T., Kong, D. T., Lee, C., Dubreuil, P., & Forest, J. (2018). Promoting harmonious work passion among unmotivated employees: A two-nation investigation of the compensatory function of cooperative psychological climate. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 112–125. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.005>
- Ho, V. T., Wong, S.-S., and Lee, C. H. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00878.x>
- Hwa, A. M., Jantani, M, & Ansari, M. (2009). Supervisor vs. subordinate perception on leader-member exchange quality: A malaysian perspective. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 165-171. Retirado de <https://hdl.handle.net/10133/5583>
- Jachimowicz, J. M., Wihler, A., & Galinsky, A. D. (2021). My boss' passion matters as much as my own: The interpersonal dynamics of passion are a critical driver of performance

- evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 43(9), 1496–1515. <https://doi.org/10.1002/job.2554>
- Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resources Development Quarterly*, 21(1), 69-85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20031>
- Jowett, S., Lafrenière, M.-A. K., & Vallerand, R. J. (2013). Passion for activities and relationship quality: A dyadic approach. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(6), 734–749. <https://doi.org/10.1177/0265407512467748>
- Jungert, T., Koestner, R. F., Houliort, N., & Schattke, K. (2013). Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. *The Journal of Social Psychology*, 153(6), 651-666. <https://doi.org/10.1080/00224545.2013.806292>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. Retirado de <http://www.jstor.org/stable/45009870>
- Korkaew, J., & Suthinee, R. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. Silpakorn University. *Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115- 127. Retirado de [https://castle.eiu.edu/~a_illia/MBA5670/Jankingthong-Rurkkhum\(JobPerform2012\).pdf](https://castle.eiu.edu/~a_illia/MBA5670/Jankingthong-Rurkkhum(JobPerform2012).pdf)
- Kunat. B. (2018). Passion and creativity – together or separately? *Creativity – Theories – Research - Applications* 5(1), 55-71. <https://doi.org/10.1515/ctra-2018-0004>
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., Guillaume, Y., & Marstand, A. F. (2019). Beyond relationship quality: The role of leader–member exchange importance in leader–follower dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 736-763. <https://doi.org/10.1111/joop.12262>
- Li, J., Zhang, J., & Yang, Z. (2017). Associations between a leader's work passion and an employee's work passion: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 8, 1447. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01447>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)

- Lievens, F. & Chapman, D. (2018). Recruitment and selection. In F. Lievens & D. Chapman, *The Sage Handbook of human resource management* (pp. 123-150). Sage.
- Lommi, M., Notarnicola, I., Caruso, R., Iacorossi, L., Gambalunga, F., Sabatino, L., Latina, R., Rea, T., Guillari, A., De Maria, M., Mazzotta, R., Rocco, G., Stievano, A., Gualandi, R., Tartaglini, D., & Ivziku, D. (2023). Psychometric properties of the Italian version of the Leader Member Exchange Scale (LMX-7): a validation study. *Healthcare*, 11(13), 1957. <https://doi.org/10.3390/healthcare11131957>
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower Self-Concepts in the Leader/Follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3), 167–203. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2832>
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3rd ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório De Psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Martin, R., Ono, M., Legood, A., Russo, S. D., & Thomas, G. (2023). Leader–member exchange (LMX) quality and follower well-being: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(2), 103–116. <https://doi.org/10.1037/ocp0000346>
- Martins, M., Araújo, A.M., & Almeida, L.S. (2014). Paixão pelo trabalho e competências de gestão interpessoal: Validação de escalas para a sua avaliação junto de gestores empresariais. *Psychologica*, 57(1), 61-76. https://doi.org/10.14195/1647-8606_57-1_4
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>
- Matta, F. K., & Van Dyne, L. (2015). Leader-member exchange and performance: Where we are and where we go from here. *The Oxford Handbook of Leader–Member Exchange*, 1-33. Oxford University Press.
- Maxham, J. G., Netemeyer, R. G., & Lichtenstein, D. R. (2008). The retail Value chain: linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. *Marketing Science*, 27(2), 147-167. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0282>

- Minkes, A. L., Small, M. W., & Chatterjee, S. R. (1999). Leadership and business ethics: Does it matter? Implications for management. *Journal of Business Ethics*, 20, 327-335. <https://doi.org/10.1023/A:1005741524800>
- Oliveira, V. I. M. (2016). *Motivação no trabalho e o desempenho individual: um estudo aplicado a IPSS do Concelho de Salvaterra de Magos* [Tese de doutoramento, Instituto Politecnico de Santarém]. RCAAP. <http://hdl.handle.net/10400.15/1497>
- Pasban, M., & Nojede, S. H. (2016). A review of the role of human capital in the organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 249–253. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>
- Perttula, K. H., & Cardon, M. S. (2011). Passion. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 190–200). New York: Oxford University Press.
- Philippe, F. L., Vallerand, R. J., Houliort, N., Lavigne, G. L., & Donahue, E. G. (2010). Passion for an activity and quality of interpersonal relationships: The mediating role of emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 917–932. <https://doi.org/10.1037/a0018017>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pollack, J. M., Ho, V. T., O'Boyle, E. H., & Kirkman, B. L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 311–331. <https://doi.org/10.1002/job.2434>
- Pradhan, R. K., Panda, P., & Jena, L. K. (2017). Purpose, passion, and performance at the workplace: Exploring the nature, structure, and relationship. *The Psychologist-Manager Journal*, 20(4), 222. <https://doi.org/10.1037/mgr0000059>
- Premru, M., Černe, M., & Batistič, S. (2022). The road to the future: A multi-technique bibliometric review and development projections of the Leader–Member Exchange (LMX) research. *Sage Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221097688>
- Qadeer, F., Ahmed, A., Hameed, I., & Mahmood, S. (2016). Linking passion to organizational citizenship behavior and employee performance: The mediating role of work engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(2), 316-334. Retirado de <https://ssrn.com/abstract=2832180>

- Ramos-Villagrasa, P., Ramón-Barrada, J., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Ribeiro, N., Duarte, A.P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (9), 1585-1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, 11(4), 319–338. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_03
- Santos, J., Gómez, A., Rebelo, D., Lopes, L. F. D., Moreira, M. G., & Da Silva, D. J. C. (2023). The consequences of job crafting and engagement in the relationship between passion for work and individual performance of Portuguese workers. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1180239>
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novák, M. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader–member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579–584. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.579>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salonova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schellenberg, B. J. I., Verner-Filion, J., Gaudreau, P., Bailis, D. S., Lafrenière, M.-A. K., & Vallerand, R. J. (2018). Testing the dualistic model of passion using a novel quadripartite approach: A look at physical and psychological well-being. *Journal of Personality*, 87(2), 163-180. <https://doi.org/10.1111/jopy.12378>

- Sinha, D., & Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA world: Possibilities and pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 17-21.
<https://doi.org/10.15415/jtmge.2020.111003>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 3–26). Chichester, New York: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/0470013419>
- Souza, J. P. S., & Santo, E. E. (2010). Uma análise dos estilos de liderança organizacional. *Revista Eletrônica Biblionline, João Pessoa*, 6(1), 160-169. Retirado de <http://saberaberto.uneb.br/jspui/bitstream/20.500.11896/224/1/4911-9021-1-PB.pdf>
- Sparrowe, R., & Liden, R. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707154068>
- Srivastava, S., & Pathak, P. (2019). Impact of Self-Efficacy, Organizational Commitment and Job Involvement on Job Performance in Private Bank Employees. In *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3315081>
- St-Louis, A. C., Carbonneau, N., & Vallerand, R. J. (2015). Passion for a Cause: How It Affects Health and Subjective Well-Being. *Journal of Personality*, 84(3), 263–276. <https://doi.org/10.1111/jopy.12157>
- Stoia, E. (2018). *Employee work passion: A theoretical review*. Retirado de <http://hdl.handle.net/10234/177113>
- Stouten, J., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1–6. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000059>
- Teng, H. (2019). Job crafting and customer service behaviors in the hospitality industry: Mediating effect of job passion. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 34–42. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.013>
- Thorgren, S., Wincent, J., & Sirén, C. (2013). The influence of passion and Work-Life thoughts on work satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 24(4), 469–492. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21172>
- Totterdell, P., Wall, T., Holman, D., Diamond, H., & Epitropaki, O. (2004). Affect networks: a structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 854. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.854>
- Trépanier, S. G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these

- differential relationships?. *Motivation and Emotion*, 38, 353-366.
<https://doi.org/10.1007/s11031-013-9384-z>
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511-532.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00023-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00023-0)
- Vallerand, R. J., & Houliort, N. (Eds.) (2019). *Passion for work: Theory, research, and applications*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780190648626.001.0001>
- Vallerand, R. J., & Verner-Filion, J. (2013). Making People's Life Most Worth Living: On the Importance of Passion for Positive Psychology. *Terapia Psicológica*, 31(1), 35-48.
<https://doi.org/10.4067/S0718-48082013000100004>
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>
- Vallerand, R. J., Houliort, N., & Forest, J. (2014). Passion for work: Determinants and outcomes. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, 85-105.
- Vallerand, R. J., Salvy, S., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M. E., & Blanchard, C. M. (2007). On the Role of Passion in Performance. *Journal of Personality*, 75(3), 505-534. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00447.x>
- Vallerand, R., Blanchard, C., Mageau, G., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., & Gagné, M. (2003). Les passions de l'âme: on obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>
- Vallerand, R.J. (2015). *The Psychology of Passion: A Dualistic Model*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199777600.001.0001>
- Vaz, A. S. C. (2022). *A relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual: O papel da paixão harmoniosa pelo trabalho e da identificação organizacional* [Tese de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/26264>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>

- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555. <https://doi.org/10.5465/256941>
- Weng, Q., Butt, H. P., Almeida, S., Ahmed, B., Obaid, A., Burhan, M., & Tariq, H. (2022). Where energy flows, passion grows: testing a moderated mediation model of work passion through a cross-cultural lens. *Current Psychology*, 41(9), 5817-5831. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01071-x>
- Yozgat, U., & Kamanli, A. I. (2016). The effect of entrepreneur's passion and transactional leadership style on the performance of employees. *Issues in Business Management and Economics*, 4(2), 9-17. <http://dx.doi.org/10.15739/IBME.16.002>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New York: Global Addition.
- Zhang, Q., Wang, X., Nerstad, C. G. L., Ren, H., & Gao, R. (2022). Motivational climates, work passion, and behavioral consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 43(9), 1579–1597. <https://doi.org/10.1002/job.2661>
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond Engagement: Toward a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1534484309338171>

Anexos

Anexo A – Consentimento Informado dos Líderes

Olá, caro/a participante!

O meu nome é Raquel Pereira e estou, atualmente, a desenvolver a minha dissertação de mestrado no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa.

A presente investigação visa compreender a perceção de trabalhadore/as relativamente a alguns aspetos de trabalho, nomeadamente, a paixão laboral, a qualidade das relações e o desempenho. Para isso, pretendemos inquirir equipas de trabalho (isto é, trabalhadore/as e respetivo/as líderes), através de questionários individuais. Os questionários são respondidos separadamente, sendo depois associados para efeitos de análise.

É neste contexto que o convidamos a participar neste breve questionário que terá a duração de, aproximadamente, 10 minutos. Pedimos que avalie o significado do seu trabalho para si e o desempenho de, no máximo, seis do/as seus/suas colaboradore/as. Por sua vez, cada uma das pessoas por si avaliadas deverá preencher um exemplar do questionário destinado aos trabalhadore/as. Para que seja possível associar as suas respostas e as dos membros da sua equipa, deverá atribuir a cada colaborador/a uma letra (de A a F), que a pessoa deve inscrever no final do seu questionário. Chefias e trabalhadore/as não terão acesso aos questionários uns/umas do/as outro/as.

Pedimos que leia com atenção todas as questões e que as responda com sinceridade, pois só com a sua opinião genuína se garantirá a qualidade da investigação. Todas as respostas são anónimas e confidenciais, não existindo qualquer risco para si nem para o/as seus/suas colaboradore/as. Dado o seu carácter voluntário, poderá a qualquer momento desistir de responder. Os dados serão tratados apenas para fins estatísticos, sendo que a sua eventual publicação só acontecerá de forma agregada e em formato de trabalho académico.

Muito obrigada, desde já. Conto consigo?

Para qualquer dúvida ou interesse, poderá contactar-me em xxx.

Li e compreendi todas as informações fornecidas. Pretendo colaborar com este estudo.

Sim ☐

Não ☐

Anexo B - Consentimento Informado dos Trabalhadores

Olá, caro/a participante!

O meu nome é Raquel Pereira e estou, atualmente, a desenvolver a minha dissertação de mestrado no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa.

A presente investigação visa compreender a perceção de trabalhador/as relativamente a alguns aspetos de trabalho, nomeadamente, a paixão laboral, a qualidade das relações e o desempenho. Para isso, pretendemos inquirir equipas de trabalho (isto é, trabalhador/as e respetivo/as líderes), através de questionários individuais. Os questionários são respondidos separadamente, sendo depois associados para efeitos de análise.

É neste contexto que o/a convidamos a participar neste breve questionário que terá a duração de, aproximadamente, 10 minutos. Pedimos que avalie o significado do seu trabalho para si e a relação com a sua chefia. Por sua vez, a sua chefia irá também responder a um questionário sobre o significado do trabalho e sobre o seu desempenho.

Pedimos que leia com atenção todas as questões e que as responda com sinceridade, pois só com a sua opinião genuína se garantirá a qualidade da investigação. Todas as respostas são anónimas e confidenciais, não existindo qualquer risco para si. Dado o seu carácter voluntário, poderá a qualquer momento desistir de responder. Chefias e trabalhador/as não terão acesso aos questionários uns/umas do/as outro/as. Os dados serão tratados apenas para fins estatísticos, sendo que a sua eventual publicação só acontecerá de forma agregada e em formato de trabalho académico.

Muito obrigada, desde já. Conto consigo?

Para qualquer dúvida ou interesse, poderá contactar-me em xxx.

Li e compreendi todas as informações fornecidas. Pretendo colaborar com este estudo.

Sim ☐

Não ☐

Anexo C – Escala de Paixão Harmoniosa pelo Trabalho, do Líder e do Liderado

As seguintes afirmações dizem respeito à forma como **perceciona o seu trabalho** e o **significado deste para si**. Indique em que medida concorda com cada afirmação, de acordo com a escala de resposta abaixo.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------------------|----------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|----------|------------------------|
| Discordo Totalmente | Discordo | Discordo Parcialmente | Não concordo nem discordo | Concordo Parcialmente | Concordo | Concordo Totalmente |

| | |
|---|---------------|
| 1. O meu trabalho dá-me oportunidade de viver uma diversidade de experiências. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. As coisas novas que descubro no meu trabalho permitem-me apreciá-lo ainda mais. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. A minha área de trabalho está de acordo com as qualidades que aprecio em mim. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. O meu trabalho está em harmonia com as outras atividades da minha vida. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. O meu trabalho é uma paixão que ainda sou capaz de controlar. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. O meu trabalho permite-me viver experiências memoráveis. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Estou completamente envolvido/a no meu trabalho. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Não consigo viver sem o meu trabalho. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. O desejo é tão forte que não consigo evitar trabalhar. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Tenho dificuldade em imaginar a minha vida sem o meu trabalho. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. Estou emocionalmente dependente do meu trabalho. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12. Tenho dificuldades em controlar o meu impulso para fazer o meu trabalho. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13. Tenho um sentimento quase obsessivo pelo meu trabalho. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14. O meu estado de humor depende da minha capacidade de fazer o meu trabalho. | 1 2 3 4 5 6 7 |

Anexo D – Escala de Qualidade da Relação Líder-Membro (LMX)

As afirmações que se apresentam em baixo, remetem agora para a **relação que estabelece com a sua chefia direta**. Pense nessa relação e responda, por favor, de acordo com o que sente no seu contexto laboral e de acordo com a escala de resposta definida para cada afirmação.

| 1. É habitual saber qual a satisfação que a sua chefia tem, relativamente ao trabalho que você como colaborador/a desenvolve? | | | | |
|--|----------------|-----------|-----------------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Raramente | Ocasionalmente | Por vezes | Com alguma frequência | Frequentemente |

| 2. Em que medida a sua chefia compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções? | | | | |
|--|----------|---------------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nada | Pouco | Moderadamente | Bastante | Muito |

| 3. Em que medida a sua chefia reconhece as suas potencialidades? | | | | |
|---|----------|---------------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nada | Pouco | Moderadamente | Bastante | Muito |

| 4. Independentemente da autoridade formal da sua chefia, qual a possibilidade deste/a utilizar o seu poder para o/a ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções? | | | | |
|--|----------|----------|----------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nenhuma | Pouca | Alguma | Elevada | Muito elevada |

| 5. Independentemente da autoridade formal da sua chefia, qual a possibilidade deste/a o/a defender mesmo que isso envolva “custos” para ele/a pessoalmente? | | | | |
|--|----------|----------|----------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nenhuma | Pouca | Alguma | Elevada | Muito elevada |

| 6. A confiança que tem na sua chefia é tal que defenderia a posição dele/a mesmo na sua ausência? | | | | |
|--|----------|------------------------------|----------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Discordo Totalmente | Discordo | Nem concordo nem discordo | Concordo | Concordo Totalmente |

| 7. Como caracterizaria a sua relação de trabalho com a sua chefia? | | | | |
|---|--------------------|----------|----------------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Extremamente Ineficaz | Abaixo da média | Média | Acima da média | Extremamente Eficaz |

Anexo E – Escala de *Performance* Individual

Pedimos agora que pense no desempenho do/a Colaborador/a: _____

(Identifique este/a colaborador/a com uma letra (ex. A, B, C...F); não deve registar o nome ou qualquer outro elemento que o/a identifique para que a participação seja anónima; deve transmitir essa letra ao colaborador/a para que ele/ela o possa assinalar no seu inquérito).

Por favor, avalie os seguintes critérios relativos ao desempenho deste/a colaborador/a.

Utilize a seguinte escala de resposta, assinalando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------|------------------------------|------------------|----------|-----------|
| Necessita de significativas melhorias | Necessita de alguma melhoria | Nem bom, nem mau | Bom | Excelente |

| | |
|--|-----------|
| 1. Quantidade do trabalho. | 1 2 3 4 5 |
| 2. Qualidade do trabalho. | 1 2 3 4 5 |
| 3. Exatidão/Rigor do trabalho. | 1 2 3 4 5 |
| 4. Serviço prestado no atendimento ao cliente (interno e externo) | 1 2 3 4 5 |

Anexo F – Dados Sociodemográficos do Líder

Pedimos que indique alguns dados pessoais.

Há quantos anos trabalha nesta organização? (Se há menos de um ano, utilize casas decimais. Ex. 3 meses = 0.25, 6 meses = 0.50, 9 meses = 0.75)

Idade (em anos):

Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Não binário
- ☐ Prefere não responder

Escolaridade (indique o último nível que concluiu):

- ☐ Até ao 9º ano
- ☐ Entre o 10º e o 12º ano
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Qual é a sua situação contratual na organização?

- ☐ Efetivo
- ☐ Contrato de trabalho a termo
- ☐ Trabalho temporário
- ☐ Estagiário/a
- ☐ Outra situação. Qual? _____

Antes de me devolver o questionário, confirme se respondeu a todas as questões e se avaliou, pelo menos, um/a colaborador/a. Só assim poderei considerar a sua participação neste estudo.

Muito obrigada pelo tempo que dispensou para o preenchimento deste questionário.

Anexo G – Dados Sociodemográficos do Trabalhador

Para terminar, pedimos que indique alguns dados pessoais.

Há quanto tempo trabalha com esta chefia? (Se há menos de um ano, utilize casas decimais. Ex. 3 meses = 0.25, 6 meses = 0.50, 9 meses = 0.75)

Com que frequência interage habitualmente com a sua chefia?

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Quinzenalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Outra situação. Qual? _____

Há quantos anos trabalha nesta organização? (Se há menos de um ano, utilize casas decimais. Ex. 3 meses = 0.25, 6 meses = 0.50, 9 meses = 0.75)

Idade (em anos):

Gênero:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Não binário
- ☐ Prefere não responder

Escolaridade (indique o último nível que concluiu):

- ☐ Até ao 9º ano
- ☐ Entre o 10º e o 12º ano
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Qual é a sua situação contratual na organização?

- ☐ Efetivo
- ☐ Contrato de trabalho a termo
- ☐ Trabalho temporário
- ☐ Estagiário/a
- ☐ Outra situação. Qual? _____

Letra que lhe foi atribuída pela sua chefia para identificação da sua participação: _____

Relembro que chefias e trabalhadore/as não terão acesso aos questionários uns/umas do/as outro/as.

Antes de me devolver o questionário, confirme se respondeu a todas as questões. Só assim poderei considerar a sua participação neste estudo.

Muito obrigada pelo tempo que dispensou para o preenchimento deste questionário.